



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN EN
TURISMO Y HOTELERÍA

ESTRATEGIA PARA IMPULSAR LA FESTIVIDAD DEL SEÑOR DE
LOS MILAGROS DE NAZARENAS DENTRO DEL MARCO TURÍSTICO

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO
DE ADMINISTRACIÓN EN TURISMO Y HOTELERÍA

AUTOR

Mabel Mercedes Mústiga Ríos

ASESOR

Mg. Sc. Álvaro Valdez Roca

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Antropología Cultural

Lima – Perú

2015

PÁGINA DEL JURADO

Mgtr. Claribel Salvador García
Presidente

Mgtr. Edwin Gabriel Campos
Secretario

Mgtr. Carlos Tovar Zacarías
Vocal

DEDICATORIA

A las tres personas más importantes de mi vida, que durante el transcurso de cinco años han estado acompañándome en este viaje y me han brindado su apoyo incondicional, permitiéndome alcanzar mis metas.

AGRADECIMIENTOS

- A Dios por permitirme despertar diariamente para continuar alcanzando mis objetivos y por darme la dicha de una familia.
- A mi papá Santiago Mústiga, por darme la posibilidad de una educación superior pese a los inconvenientes que esto le generaba. Gracias por anteponer mis necesidades a las tuyas y por apoyarme desde que tengo uso de razón en cualquier aspecto de mi vida, a pesar que muchas veces no lo merecía. Por infundirme la fuerte devoción de la que somos parte y a la que debo mi futuro como profesional. Las palabras no alcanzan para decirte cuan agradecida estoy, por tus bromas y todo lo anteriormente mencionado, y espero tenerte muchos años para, al menos intentarlo. Te quiero mucho.
- A mi mamá Rosa Ríos, que me dio la vida para soportar llantos y gritos fruto de la frustración y del estrés propio de una hija con vena dramática. Si bien para muchos el que pusieras de lado tu vida profesional para hacerte cargo de nosotras fue un gran error, y pese a sonar un poco egoísta, doy mil gracias por eso, ya que nunca faltó un plato de comida caliente cuando regresaba de estudiar, o por el café que me preparabas para soportar las amanecidas; gracias porque me demostraste que en la vida hay que estar agradecidas con las personas que nos rodean y yo no puedo estarlo más por tenerte conmigo. Te adoro.
- A mi hermana, y gemela telepática, Michelle Mústiga, por ser un incordio durante toda mi vida sin la cual no podría vivir. Pueda que suene como un cliché, pero eres mi mejor amiga; los tres años de diferencia en lugar de separarnos no han hecho, sino por el contrario, unirnos más, y si bien me sacas de quicio, eres la primera persona en quien pienso cuando tengo que compartir cualquier noticia. Porque a pesar de no ser muy expresiva y te repulse la cursilería, fuiste la primera en decirme cuan orgullosa estabas de mí, que es exactamente como me siento con respecto a ti. No te haces una idea lo mucho que te quiero y junto a mis papas son las tres personas más importantes en mi vida.
- A mi docente y asesor Álvaro Valdez, por su constante apoyo y guía durante el transcurso de todo este proceso. Gracias por demostrarme que no es difícil, mientras se ponga empeño y dedicación. El logro de este trabajo es en gran parte gracias a usted y le estoy sumamente agradecida por eso.
- A todas las personas que se dieron un tiempo para colaborar con el desarrollo de esta investigación, permitiéndome entrevistarlas, su aporte ha sido muy valioso.

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, Mabel Mercedes Mústiga Ríos con DNI N° 47197516, a efecto de cumplir con los criterios de evaluación de la experiencia curricular de Metodología de la Investigación Científica, declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y auténtica.

Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la presente tesis son auténticos y veraces.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Lima, 15 de diciembre del 2015

Nombres y Apellidos del Estudiante

PRESENTACIÓN

Señores miembros del jurado:

En cumplimiento del reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Cesar Vallejo presento ante ustedes la tesis titulada “Estrategia para impulsar la festividad del Señor de los Milagros de Nazarenas dentro del marco turístico”, la misma que someto a su consideración y espero que cumpla con los requisitos de aprobación para obtener el título de Licenciada de Administración en Turismo y Hotelería.

En esta investigación se ha realizado la descripción de la situación en torno a la festividad del Señor de los Milagros, para de este modo proponer alternativas de estrategia que me permitan obtener la más adecuada para impulsar esta manifestación cultural dentro del marco turístico, ya que si bien es sabido, esta celebración se le relaciona más con el ámbito cultural y antropológico, existen una serie de factores que la harían propicia para que se desarrolle el turismo a través de ella, y de ahí parte el motivo de esta investigación.

La información se ha estructurado en ocho capítulos, teniendo en cuenta el esquema de investigación sugerido por la universidad. En el capítulo I, se ha considerado la introducción de la investigación. En el capítulo II la formulación del problema; ya en el capítulo III se desarrolla el marco metodológico, especificando cada uno de los puntos considerados. En el capítulo IV se lleva a cabo la presentación de los resultados, los cuales son procesados a través de matrices, para en el capítulo V hacer la discusión correspondiente. Las conclusiones están mencionadas en el capítulo VI para complementarlas con las recomendaciones en el capítulo VII. Por ultimo en el capítulo VIII se ha especificado los materiales bibliográficos a través de las referencias bibliográficas.

INDICE

Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de anexos	ix
Índice de cuadros	x
Índice de figuras	xi
Resumen	xii
Abstract	xiii
I. Introducción	14
II. Problema de investigación	33
2.1. Aproximación temática	33
2.2. Formulación del problema de investigación	35
2.3. Justificación	35
2.4. Relevancia	35
2.5. Contribución	36
2.6. Objetivos	36
2.6.1. Objetivo general	36
2.6.2. Objetivos específicos	36
III. Marco metodológico	37
3.1. Metodología	37
3.1.1. Tipo de estudio	37
3.1.2. Diseño	37
3.2. Escenario de estudio	37
3.3. Caracterización de los sujetos	38
3.4. Plan de análisis o trayectoria metodológica	39
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	39
3.6. Rigor científico	39
3.6.1. Consistencia o dependencia lógica	39
3.6.2. Credibilidad	39
3.6.3. Transferibilidad	40
3.6.4. Confirmabilidad	40
3.7. Aspectos éticos	40
IV. Resultados	41
4.1. Resultados de entrevistas a personas clave	41

4.1.1. Fortalezas y debilidades	41
4.1.2. Oportunidades y amenazas	41
4.1.3. Objetivo a largo plazo	42
4.2. Resultados de las observaciones de campo	43
4.2.1. Atractivo	44
4.2.2. Infraestructura	44
4.2.3. Planta turística	46
4.2.4. Superestructura	47
4.3. Resultado de propuesta de objetivo a largo plazo	47
4.4. Resultados del diagnóstico	47
4.4.1. Diagnostico interno	47
4.4.2. Diagnostico externo	48
4.5. Resultados de creación, evaluación y selección de la estrategia	49
4.5.1. Creación de estrategia	49
4.5.2. Selección de estrategia	51
V. Discusión	53
5.1. Discusiones de los resultados obtenidos de las entrevistas	53
5.1.1. Fortalezas y debilidades	53
5.1.2. Oportunidades y amenazas	56
5.1.3. Objetivo a largo plazo	58
5.2. Discusiones de los resultados obtenidos de las observaciones de campo	59
5.2.1. Atractivo	59
5.2.2. Infraestructura	60
5.2.3. Planta turística	61
5.2.4. Superestructura	62
5.3. Discusiones de los resultados obtenidos del diagnostico	63
5.3.1. Diagnostico interno	63
5.3.2. Diagnostico externo	63
5.4. Discusión de los resultados de creación, evaluación y selección de la estrategia	64
5.4.1. Creación de estrategia	64
5.4.2. Selección de estrategia	64
VI. Conclusiones	66
VII. Recomendaciones	67
VIII. Referencias Bibliograficas	68
Anexos	71

Índice de anexos

Anexo 1.	Enfoque analítico para la formulación de la estrategia	72
Anexo 2.	Matriz de evaluación del factor externo	73
Anexo 3.	Matriz de evaluación del factor interno	74
Anexo 4.	Matriz fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas	75
Anexo 5.	Matriz de planeación estratégica cuantitativa	76
Anexo 6.	Escenario de estudio	77
Anexo 7.	Guía de entrevista	78
Anexo 8.	Guía de observación	80
Anexo 9.	Validación de instrumento	81
Anexo 10.	Misceláneas	84

Índice de cuadros

Cuadro 1.	Resultados de entrevistas a personas claves: Fortalezas y debilidades	41
Cuadro 2.	Resultados de entrevistas a personas claves: Oportunidades y amenazas	41
Cuadro 3.	Resultados de entrevistas a personas claves: Objetivo a largo plazo	42
Cuadro 4.	Resultados de las observaciones de campo: Santuario de las Nazarenas	44
Cuadro 5.	Resultados de las observaciones de campo: Museo del Señor de los Milagros	44
Cuadro 6.	Resultados de las observaciones de campo: Lienzo del Señor de los Milagros	45
Cuadro 7.	Resultados del diagnóstico interno: Matriz EFI	47
Cuadro 8.	Resultados del diagnóstico externo: Matriz EFE	48
Cuadro 9.	Resultados de creación de estrategia: Matriz FODA	49
Cuadro 10.	Resultados de selección de la estrategia: Matriz MPEC	51

Índice de figuras

Figura 1.	Mapa del Cercado de Lima	14
Figura 2.	Modelo de pensamiento estratégico	19
Figura 3.	Etapas básicas del proceso de planeación	21
Figura 4.	Planificación estratégica	32

RESUMEN

El presente trabajo de investigación lleva por título “Estrategia para impulsar la festividad del Señor de los Milagros de Nazarenas dentro del marco turístico” y su objetivo general es poder determinar cuál estrategia sería la más adecuada para impulsar la festividad del Señor de los Milagros dentro del marco turístico. La investigación se realizó entre los meses de abril a noviembre del año 2015.

La investigación es de enfoque cualitativo, mientras que el tipo de investigación está orientado a la comprensión y al cambio social. El tipo de muestreo es no probabilístico debido a que los resultados no se generalizan a toda una población, por lo tanto la muestra es diversa o de máxima variación, puesto que se quiere obtener diversas perspectivas de los entrevistados, la cual estuvo conformada por las personas que acuden a la celebración, así como a los hermanos que pertenecen a la hermandad y a los comerciantes que se encuentran en el perímetro. Para la elaboración de la tesis se requirió tanto de las diferentes fuentes primarias y secundarias relacionadas con el tema, como de la guía de entrevista validada en su momento. Los resultados de las entrevistas realizadas son presentados en cuadros, donde la información está debidamente codificada para un mejor procesamiento y análisis de la información; para posteriormente utilizarlos en la elaboración de las matrices correspondientes que la metodología de Fred David sugiere para determinar una estrategia. Se incluyeron 7 entrevistas, de los cuales se pudo identificar que la estrategia más adecuada para el impulso de esta festividad dentro del marco turístico es la estrategia FO, fortalezas y oportunidades, la cual si se aplica permitiría que se incremente el turismo en base a esta manifestación. En conclusión, es importante resaltar que la estrategia más adecuada es la FO y que con su aplicación se podrá impulsar la festividad del Señor de los Milagros dentro del marco turístico.

Palabras claves: Estrategia, Señor de los Milagros, Fortalezas, Oportunidades

ABSTRACT

This research entitled "Strategy to boost the feast of the Lord of Miracles of Nazarene in the tourism framework" and its overall objective is to determine which strategy would be the most suitable to promote the celebration of the Lord of Miracles in the Tourist frame. This was conducted between April and November 2015.

The research is qualitative approach, while the type of research is aimed at understanding and social change. The sampling is not probabilistic because the results do not generalize to an entire population, so the sample is diverse or maximum variation, since you want to get different perspectives of the respondents, which consisted of people attending the celebration as well as to the brothers who belong to the partnership and traders are on the perimeter. For the preparation of the thesis, it is required both of the various primary and secondary sources related to the topic, and the interview guide validated at the time. The results of the interviews are presented in tables, where information is properly encoded for better processing and analysis of information; for later use in the preparation of the corresponding matrices of Fred David methodology, it suggests determining a strategy. 7 interviews were included, of which could be identified that the most appropriate strategy for the promotion of the festival in the tourism framework is the FO strategy, strengths and opportunities, which if implemented would allow tourism to increase based on this manifestation. In conclusion, it is important to note that the best strategy is the FO and its implementation may boost the feast of the Lord of Miracles in the tourism framework.

Keywords: Strategy, Lord of Miracles, Strengths, Opportunities

I. INTRODUCCIÓN

Lima, ubicado en la provincia de Lima, departamento de Lima, es un espacio geográfico que se encuentra situado en la costa central del Perú, a orillas del océano Pacífico, flanqueado por el desierto costero y extendida sobre los valles de los ríos Chillón, Rímac y Lurín, con una superficie territorial de 21,98 km², y a una altura de 154 msnm. Limita por el norte con los distritos de San Martín de Porres y el Rímac, donde el río, del mismo nombre, juega las veces de límite natural. Al este, limita con el distrito de San Juan de Lurigancho y El Agustino; mientras que por el sur con los distritos de La Victoria, Lince, Jesús María, Breña, Pueblo Libre y San Miguel; terminando por el oeste con la Provincia Constitucional del Callao. (Municipalidad de Lima, 2015).

No existe a la fecha una fuente verídica que mencione en que época fue constituida la ciudad de Lima como distrito, sin embargo si tomamos en cuenta los datos recopilados acerca de su fundación como ciudad, esta se remonta al siglo XVI, a la época española y virreinal, entre los años 1535 y 1543, por el ya reconocido Francisco Pizarro, conquistador español. (Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2007).

Figura N° 1: Mapa del Cercado de Lima



Fuente: Google Maps (2015)

En la actualidad, este distrito es también llamado “Centro de Lima” por contener el casco antiguo de la ciudad; o Cercado de Lima, por las Murallas que lo cercaron hasta el siglo XIX, y que ahora se pueden apreciar en el denominado Parque de la Muralla. De este apelativo se originó la errada costumbre de llamar “cercado” al distrito o barrio central de las diferentes ciudades en el

Perú, aun cuando la gran mayoría de urbes fundadas en el país no fueron amuralladas. (El Comercio, 2015).

Ubicado en esta parte, se encuentra el Monasterio de Las Nazarenas, recinto de los lienzos, tanto del Señor de los Milagros, como de la Virgen de las Nubes, que son sacados en procesión durante el mes de octubre; y que tiene sus orígenes por el año 1651. Actualmente es una de las fiestas, sino más importante si la más numerosa, celebrada todos los años en octubre, también conocido mes morado, teniendo como días centrales el 18, 19 y 28, puesto que son las fechas durante las cuales recorre los barrios más tradicionalistas de Lima desde el año de 1687. Su importancia y tradición radica en el hecho de que el muro en donde fue pintado por un negro de casta Angola en 1651 sobreviviera al terrible terremoto acarreado en esa época, y a los milagros que muchos afirman se les ha cumplido por encomendar sus peticiones al lienzo, forjando de esta manera un fuerte devoción.

Hasta el día de hoy, no existen estudios relacionados a destacar la potencialidad que esta fiesta en particular podría traer dentro del ámbito turístico, como tampoco a la estrategia que permitiría impulsarla. Si bien existen estudios relacionados al turismo religioso, y la festividad del Señor de los Milagros es mencionada dentro de estos, eso no muestra una perspectiva clara para poder estudiarlo; sin embargo pueden ser tomados como una referencia, para a partir de estos, analizar los diferentes factores que posibilitarían la aplicación de una estrategia que permita impulsar la fiesta del Señor de los Milagros dentro del marco turístico.

Una de las fuentes que se puede tener a consideración es la tesis elaborada por Belezaca (2012, p.72) titulada “Plan de marketing turístico de la fiesta religiosa del Señor de la Buena Muerte de la parroquia Yangana del Canton Loja”, en la cual busca que se suscite el turismo a través de esta manifestación, de ahí que realice un plan de marketing para determinar los pasos necesarios para llevarlo a cabo, siendo este el tema central de este trabajo de investigación, que también busca impulsar el turismo en base a la celebración del Señor de los Milagros. Otra sería la de Lenin Quevedo (2012, p.74) quien, al igual que Belezaca, decidió impulsar el turismo a través de otra celebración religiosa con su tesis “Propuesta para el rescate de la identidad de la fiesta religiosa en honor a San Juan de la parroquia de Catacocha Cantón Paltas”, denotando de este modo que una manifestación cultural de corte religioso puede generar actividad turística, siempre y cuando se realice de manera correcta.

Si bien estas tesis están más ligadas al tema de investigación, existen otras que se pueden tomar como referencia, pues en su contenido mencionan hechos relacionados con el origen de la

festividad o el procedimiento que menciona David acerca de la formulación de una estrategia para cambiar la realidad de un determinado lugar.

Por un lado tenemos la tesis “Plan de desarrollo ecoturístico para el centro poblado rural Quebrada Verde, distrito de Pachacamac - Lima” de Valdez (2012), la cual orienta sobre cómo se debe llevar a cabo el procedimiento para la elaboración de una tesis de enfoque cualitativo, y más aun a utilizar la metodología planteada por David sobre como determinar una estrategia, siguiendo un modelo de planeación estratégica.

Otra tesis similar es “Plan Estratégico para el Desarrollo del Turismo de Aventura en Lunahuaná 2006-2011” de Aparicio (2006, p.168), en la cual hacen uso nuevamente de este proceso al elaborar un plan estratégico para Lunahuaná, donde se mencionan los mismos lineamientos de los cuales el presente trabajo de investigación también va a hacer uso, tomando por referencia a otro autor llamado D’ Alessio.

En tanto por el otro lado se tiene la tesis “Práctica y vida religiosa de los cargadores del Señor de los Milagros” de Echevarría (2004), donde se menciona el comportamiento de estas personas en torno a la popular celebración y por consecuencia se visualiza las diferentes actividades que conlleva esta tradición, relatando fechas importantes y datos curiosos sobre el origen de esta manifestación.

A todo es imprescindible conocer la postura que sostiene la Iglesia Católica frente a la actividad turística, ya que para este caso en particular, el objeto de estudio es netamente una manifestación religiosa.

“Es un factor válido en la formación cultural moderna, vinculo de simpatía entre los pueblos y de paz internacional, experiencia humana capaz de conducir el espíritu a sus más elevadas ascensiones, digna de la bendita mirada de Dios” (Acerenza, 2012, p.23)

Tomando en cuenta la cita anterior podemos afirmar que la Iglesia Católica considera al turismo como una actividad de formación cultural y que es digna de la mirada de Dios, siempre y cuando se lleve a cabo de manera responsable y en completo orden, tanto los turistas, como la comunidad receptora. De ahí es que se crea en Roma el “Ufficio per la Pastorale del Turismo”, cuya traducción es “Congreso Mundial de la Pastoral del Turismo”, el cual durante los diferentes congresos, conferencias y simposios organizados por la OMT (Organización Mundial del Turismo) en el año 1990, se hizo posible apreciar con claridad la posición del organismo eclesiástico frente al tiempo libre y el turismo a través de su “Declaración final”. (Acerenza, 2012, p.24)

Para poder realizar cualquier tipo de trabajo de investigación es necesario tener presente el concepto básico de muchos de los términos utilizados en este, de aquí es que se parte por resaltar que el patrimonio cultural inmaterial es el conjunto de creaciones que emanan de una comunidad cultural fundada en la tradición, expresada por un grupo o por individuos y que reconocidamente responden a las expectativas de la comunidad en cuanto a expresión de su identidad cultural y social; las normas y los valores se transmiten oralmente, por imitación o de otras maneras. Sus formas comprenden, entre otras, la lengua, la literatura, la música, la danza, los juegos, la mitología, los ritos, las costumbres, a la artesanía, la arquitectura y otras artes. (Ministerio de Cultura, 2012)

Dentro de este se encuentra a la fiesta religiosa, que contiene en sí las distintas tradiciones, creencias y ritos religiosos, la música, las danzas, los juegos o competencias, las comidas y bebidas relacionadas con ellas, la ornamentación, expresiones de literatura oral, vestuario, medios de transporte y otros aspectos de la cultura espiritual y material del pueblo. (Ministerio de Cultura, 2012)

Aparte de los conceptos previamente señalados, hay otros que se deben tener en consideración si se está desarrollando una investigación referente al turismo los cuales son especificados en los materiales bibliográficos elaborados por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2015); ahí se detalla palabras que son claves dentro del ámbito turístico, facilitando el entendimiento y aportando información útil.

Como por ejemplo que es el producto turístico y cuáles son los elementos que lo conforman, ya que este es necesario al momento de la elaboración de la guía de observación, porque permite obtener un análisis del entorno de la unidad de análisis o el sitio donde se quiere implementar la estrategia.

De acuerdo al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2015), se menciona que el producto turístico está compuesto por atractivo turístico, planta turística, infraestructura y superestructura; destacando que el atractivo turístico es aquel recurso turístico que cuentan con las condiciones necesarias para ser visitados y disfrutados por el turista, es decir, que cuentan con planta turística, medios de transporte, servicios complementarios e infraestructura básica. La planta turística es el conjunto de instalaciones, equipos, empresas y personas que prestan servicio al turismo y fueron creados para este fin, dentro de los cuales están considerados los alojamientos y restaurantes. La infraestructura es el conjunto de obras y servicios que permiten, en general, el desarrollo socioeconómico de un país y que el turismo utiliza para impulsar su actividad; como rutas de

acceso, pueden ser terrestre, aérea, lacustre, marítima, redes viales, aeropuertos, terminales, etc; las comunicaciones, que abarcan los servicios de teléfono, correo, telégrafo, internet, correo electrónico, etc.; y el equipamiento urbano que comprende los servicios agua, desagüe, alcantarillado y energía eléctrica. La superestructura que vienen a ser las entidades locales públicas y privadas que aportan a la realización del turismo.

El turismo como cualquier otra actividad, ya sea económica o social, requiere de una estrategia que permita su desarrollo de manera satisfactoria, así lo sostiene Fred David (2013, p.11), al señalar que para que se desarrolle una actividad de manera eficiente es necesaria la administración estratégica, la cual plantea no solo la formulación de esta, sino a su vez objetivos a largo plazo y un diagnostico situacional, el cual permita analizar los factores, tanto internos como externos.

“Una estrategia es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin”. (Carreto, 2008)

Partiendo de esta premisa se puede deducir que la estrategia es un patrón a seguir para el logro de sus metas y este contiene el conjunto de acciones en forma de planes específicos y con metas bien definidas; su uso dentro del ámbito turístico nos permitirá solucionar el problema general de la investigación. (Carreto, 2008)

“La estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias (capacidad estratégica), con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas”. (Johnson, 2008, p.)

Es más, para D’ Alessio (2013, p.35) toda estrategia debe estar compuesta por las “5P”, las cuales son: Plan, una dirección, una guía, un curso de acción, mirar al futuro; Patrón, comportamiento consecuente en el tiempo; Pauta de acción, acciones para alcanzar objetivos ante acciones de otros; Perspectiva, la forma de actuar de una organización, y Posición, al colocar ciertos productos en mercados específicos. Por consiguiente, para que se plantee una estrategia es indispensable realizar toda una serie de pasos que se encuentran detallados en los planes estratégicos, derivados del pensamiento estratégico, el cual da como resultado la creación de este modelo.

“[...] una reflexión encaminada a definir qué dirección futura tenemos que tomar para conseguir lo que queremos, apoyadas en las herramientas adecuadas” (Sainz, 2012, p. 27)

Figura N° 2: Modelo de Pensamiento Estratégico



Fuente: Sainz (2012)

El pensamiento estratégico no es sino una tener una idea de lo que se quiere conseguir al final, sin tener todavía los pasos a seguir para conseguirla, ya que uno mismo deberá de estipularlos; y eso constituye el cimiento para las decisiones estratégicas, puesto que sin esta base las acciones serán dispersas e inconsistente, ya sea a corto, medio o largo plazo; como ocurre en la mayoría de los lugares que carecen de esta competencia.

Para poder tomar decisiones estratégicas es indispensable trabajar de manera planificada, con los objetivos bien definidos y una estrategia adecuada, de ahí que se tenga presente la importancia de la planeación.

De ello parte el concepto que se tiene de planeamiento estratégico o planificación estratégica que, según el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (2011), es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen. (p. 10)

Esta consiste en la formulación y establecimiento de objetivos, cuya característica principal es la determinación de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva se considera a la Planeación Estratégica como una herramienta clave para la toma de decisiones.

La Dra. Marianela Armijo, persona encargada de la elaboración del manual de publicaciones del Instituto el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social titulado “Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público” publicado en el 2011, menciona que esta es un proceso que antecede al control de gestión, el cual permite hacer el

seguimiento de los objetivos establecidos para el cumplimiento de la misión. Cubre aspectos de carácter macro que involucran el mediano y largo plazo y apoya la identificación de cursos de acción; que a su vez, por ser un proceso continuo, requiere constante retroalimentación acerca de cómo están funcionando las estrategias. (p.11)

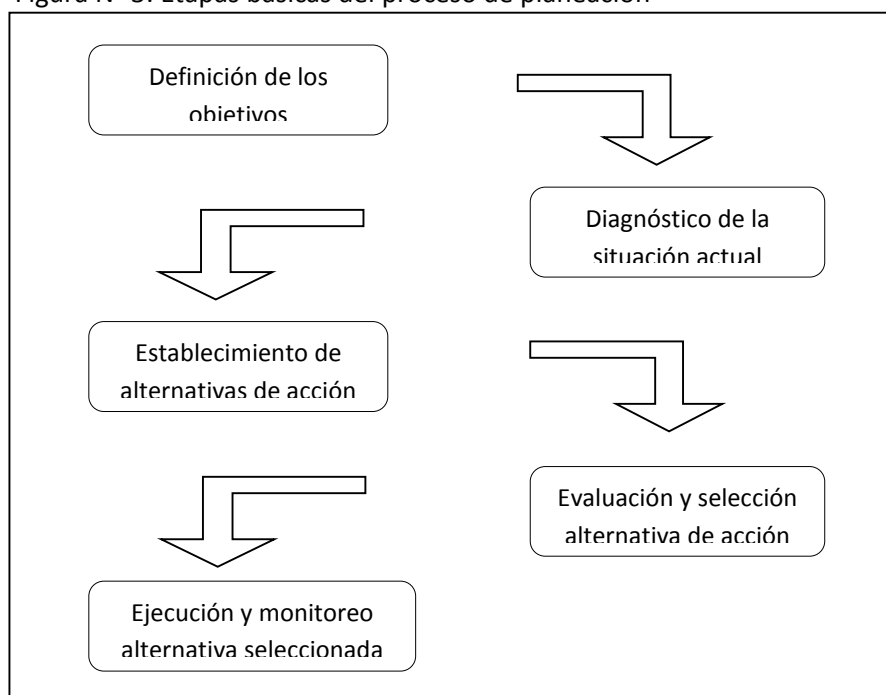
“[...] la planeación es simplemente la respuesta a solo tres preguntas clave: ¿Dónde estamos?, ¿Adónde vamos? Y ¿Cómo vamos? La respuesta a la primera pregunta está relacionada con el diagnóstico situacional actual de la organización, mientras que la respuesta a la segunda y tercera pregunta están relacionadas con los objetivos y las acciones (para lograr los objetivos) respectivamente. Para complementar esta definición se debe dar respuesta a otras preguntas como: ¿Quiénes serán los responsables de ejecutar las acciones? ¿Quiénes serán los beneficiados? ¿Cuánto costará ejecutar el plan? (Valdez, 2014, p.87)

Su importancia radica en que permite evitar y reducir la pérdida de tiempo, dinero y recursos limitados que posea una organización; así como permite brindar a todas las personas que pertenecen a esta un sentido de dirección. Por otro lado reduce riesgos y amenazas que trae consigo el entorno cambiante que rodea a la organización de acuerdo al mercado; de paso que aumenta las probabilidades de poder aprovechar las oportunidades que se presentan en el ambiente externo, a través del conocimiento de las fortalezas y debilidades de las organizaciones, generando una mayor coordinación entre todos los miembros. (Valdez, 2014, p.88)

Valdez (2014, p.88) menciona que de acuerdo a lo señalado previamente se puede afirmar que la planeación es todo un proceso, ya que abarca un conjunto de actividades que se realizan de manera ordenada con el fin de obtener, al final, un plan que posteriormente sea ejecutado, y que este está compuesto por cinco etapas básicas. (Ver figura N° 3)

En primer lugar de deben definir los objetivos, que son los resultados esperados que toda organización pretende lograr en corto, mediano o largo plazo; y que es necesario que estos posean ciertas características para que logren su materialización, por tanto deben ser precisos, realistas, adaptables y coherentes. En segundo lugar se debe de realizar el diagnóstico de la situación actual de la organización, y que en este punto es necesario hacer un estudio profundo sobre todos los aspectos internos y externos de la organización, ya que permitirá conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas resaltantes.

Figura N° 3: Etapas básicas del proceso de planeación



Fuente: Valdez (2014)

En tercer lugar se debe establecer las alternativas de acción, y que para ello es preciso hacer una lista de todas las posibles estrategias capaces de lograr que los objetivos sean cumplidos, puesto que para llegar de un punto a otro existen muchas rutas y es fundamental establecer una sola vía. En cuarto lugar se detalla la evaluación y selección de alternativas de acción, esto por supuesto luego de haber evaluado las alternativas en base a ciertos criterios, ya que es necesario escoger la mejor opción de estrategia, aquella que se ajuste a las necesidades del que toma las decisiones con el fin de llegar al objetivo previamente formulado. En quinto y último lugar se debe dar la ejecución y el monitoreo de la alternativa seleccionada; es en esta etapa en donde se debe poner en marcha la alternativa, paralelamente que se va realizando un control sobre su avance, para realizar los ajustes de ser necesario, por si se presentan algunas desviaciones de lo que se quiere alcanzar.

Habiéndose apreciado que el planeamiento estratégico se puede aplicar a otros rubros, no solo al sector empresarial, es que se quiere aplicar al sector turístico, ya que en este se amerita el uso también de esta herramienta, permitiendo finalmente cambiar la situación actual de la festividad del Señor de los Milagros.

En el libro “El Plan Estratégico en la Práctica” se menciona a este como una herramienta de suma importancia dentro del planeamiento estratégico, señalando:

“El Plan Estratégico constituye la herramienta en la que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado hoy (es decir en el momento en que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico, para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (stakeholders)). (Sainz, 2012, p.30)

Existen muchas ideas y aportes que destacan la relevancia de manejar un plan estratégico para la formulación de estrategias, y cada uno contiene un método diferente para llevarlo a cabo, sin embargo eso no quiere decir que uno u otro sea el adecuado, sino por el contrario, va a depender del ámbito al cual se quiera aplicar y a la situación que desean convertir.

Este no es el único tipo de plan, por el contrario ya que el plan es una valiosa herramienta para la gestión en cualquier organización, es que estos se clasifican en base a criterios de tiempo, obteniendo finalmente tres tipos de planes: planes estratégicos, tácticos y operativos, sin embargo el más común es el plan estratégico porque este abarca a toda una organización, mientras que los otros dos solo a algunos departamentos y el nivel operativo respectivamente. (Valdez, 2014, p.91)

No se puede hablar de planeamiento estratégico sin mencionar a la dirección estratégica o la administración estratégica, la cual se ocupa de la complejidad que surge de situaciones ambiguas y no rutinarias con consecuencias que afectan a toda la organización y no a una determinada operación. (Scholes, 2008, p.45)

“La administración (planeación) estratégica es el proceso por el cual una organización determina su dirección de largo plazo, es una herramienta para enrumbar la organización por el camino adecuado hacia el futuro deseado”. (D’ Alessio, 2013, p.19)

En su libro “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia” D’ Alessio (2013) afirma que el proceso estratégico se compone de la formulación, implementación, evaluación y control. Es una secuencia para que una organización pueda proyectarse en el tiempo y alcanzar la visión. (p.10)

“La administración estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una organización alcance sus objetivos” (David, 2013, p.5)

A esto David complementa con la idea de que la implementación de la estrategia requiere que la organización establezca objetivos anuales (metas de corto plazo), cree políticas (medios para alcanzar objetivos anuales), motive a sus empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse (p.6)

De los componentes pertenecientes a la dirección parte el pensamiento estratégico y son quienes aplican la planificación estratégica a través del plan estratégico o algún otro modelo para guiar a sus organizaciones por el camino del éxito, cambiando determinadas situaciones, en base a las oportunidades que les ofrece el mercado, y las fortalezas que poseen.

La dirección estratégica permite a una empresa ser más proactiva que reactiva al definir su propio futuro, ya que la empresa tiene la posibilidad de iniciar e influir en las actividades (en lugar de sólo responder), ejerciendo control en su propio destino. Los propietarios de empresas pequeñas, directores generales, presidentes y gerentes de muchas empresas lucrativas y no lucrativas han reconocido los beneficios de la dirección estratégica. La forma en que la dirección estratégica se lleva a cabo es muy importante. Un objetivo principal del proceso es lograr la comprensión y el compromiso de todos los gerentes y empleados. La comprensión quizá sea el beneficio más importante de la dirección estratégica, seguida por el compromiso. Cuando los gerentes y empleados entienden lo que la empresa hace y sus motivos, con frecuencia sienten que forman parte de la empresa y se comprometen a apoyarla. (David, 2013, p.15)

En su libro “Conceptos de Administración Estratégica” David (2013) menciona [...] “las técnicas importantes para la formulación de la estrategia se integran en un esquema de toma de decisiones de tres etapas. Las herramientas que presenta este esquema se aplican a las empresas de todos tamaños y tipos y ayudan a los estrategas a identificar, evaluar y seleccionar las estrategias” (p.5). (Ver anexo N° 1)

La primera etapa es formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir. La segunda es la implantación de la estrategia, la cual requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas; esta incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y la utilización de sistemas de

información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa. Por último, la evaluación de la estrategia es la etapa final de la dirección estratégica, en la cual los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente. (David, 2013, p.6)

La etapa 1 del esquema de formulación presentado consiste en la matriz EFE y la matriz EFI. Esta etapa, denominada “Etapa de aportación de información”, resume la información inicial necesaria para formular estrategias; mientras que la etapa 2, conocida como la “Etapa de ajuste”, se centra en la creación de alternativas de estrategias posibles por medio del ajuste de los factores externos e internos clave; entre las técnicas de esta se encuentra la matriz FODA. Muy aparte de calificar las estrategias para obtener una lista ordenada, existe en la literatura otra técnica analítica diseñada para determinar el grado relativo de atracción de acciones alternativas posibles. Esta técnica es la matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC), que comprende la etapa 3 del esquema analítico de la formulación de la estrategia; esta indica en forma objetiva cuáles alternativas de estrategias son las mejores. (David, 2013, p.198)

David (2013, p.199) resalta que las herramientas de aportación de información requieren que los estrategas cuantifiquen la subjetividad durante las etapas iniciales del proceso de formulación de la estrategia. La toma de decisiones pequeñas en las matrices de aportación de información respecto a la importancia relativa de los factores externos e internos permite crear y evaluar alternativas de estrategias con mayor eficacia; en este caso el juicio intuitivo acertado de los estrategas es siempre necesario para determinar los valores y las calificaciones adecuadas.

A su vez señala que en la etapa de ajuste, esta herramienta se basa en información que procede de la etapa de aportación de información para correlacionar las oportunidades y las amenazas externas con las fortalezas y las debilidades internas. El ajuste de los factores críticos de éxito, tanto externos como internos, es la clave para crear alternativas de estrategias posibles de modo eficaz. (p.199)

El análisis y la intuición proporcionan una base para tomar decisiones respecto a la formulación de la estrategia. Las técnicas de ajuste analizadas anteriormente presentan alternativas de estrategias posibles. Los gerentes y empleados que participan en la actividad de análisis y selección de la estrategia habrán propuesto muchas de estas estrategias; las estrategias

adicionales que surgen de los análisis de ajuste se analizan y agregan a la lista de opciones alternativas posibles. (p.215)

Una Matriz de evaluación del factor externo (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Como ilustra el anexo N° 2, la matriz EFE se desarrolla en cinco pasos: elaborar una lista de los factores externos que se identificaron en el proceso de auditoría externa, esta debe incluir un total de diez a veinte factores, tanto oportunidades como amenazas, que afecten a la empresa y a su sector, para ello se debe hacer primero una lista de las oportunidades y después de las amenazas, siendo lo más específico posible, usando porcentajes, índices y cifras comparativas. Asignar a cada factor un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante), el valor indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector de la empresa. Las oportunidades reciben valores más altos que las amenazas, pero éstas pueden recibir también valores altos si son demasiado adversas o severas. Asignar una clasificación de uno a cuatro a cada factor externo clave para indicar con cuánta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde cuatro corresponde a la respuesta es excelente, tres a la respuesta está por arriba del promedio, dos a la respuesta es de nivel promedio y uno a la respuesta es deficiente, ya que las clasificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa; por lo tanto, las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso dos se basan en el sector. Multiplicar el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado; y sumar los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total. (David, 2013, p.110)

La matriz de evaluación del factor interno (EFI) es una herramienta para la formulación de la estrategia, resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. (Ver anexo N° 3). De manera similar a la matriz EFE se elabora en cinco pasos; y al igual que en esa, una matriz EFI debe incluir de diez a veinte factores clave. El número de factores no produce ningún efecto en el total de los puntajes de valor porque los valores suman siempre 1.0. (David, 2013, p.149)

La matriz FODA es una herramienta de ajuste importante que ayuda a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). (Ver anexo N° 4). Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de una empresa

para aprovechar las oportunidades externas, las estrategias DO tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas, las estrategias FA usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas, y por ultimo las estrategias DA que son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. El ajuste de los factores externos e internos es la parte más difícil de desarrollar en una matriz FODA y requiere un criterio acertado. (David, 2013, p.200)

La construcción de una matriz FODA consiste en ocho pasos: elaborar una lista de las oportunidades externas clave de la empresa; elaborar una lista de las amenazas externas clave de la empresa; realizar una lista de las fortalezas internas clave de la empresa; realizar una lista de las debilidades internas clave de la empresa; establecer la relación entre las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en el cuadrante correspondiente; establecer la relación entre las debilidades internas con las oportunidades externas y anotar las estrategias DO resultantes; definir la relación entre las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes; definir la relación entre las debilidades internas con las amenazas externas y anotar las estrategias DA resultantes. (David, 2013, p.203)

El propósito de cada herramienta de ajuste de la etapa 2 es crear alternativas de estrategias posibles, no seleccionar ni determinar cuáles estrategias son las mejores; por lo tanto, no todas las estrategias que se desarrollen en la matriz FODA se elegirán para su implantación.

Por otro lado la matriz MPEC (Ver anexo N° 5) es una herramienta que permite a los estrategas evaluar alternativas de estrategias con objetividad, tanto externas como internas, identificados con anterioridad. Del mismo modo que otras herramientas analíticas para la formulación de la estrategia, la MPEC requiere un criterio intuitivo acertado. (David, 2013, p.216)

Desde el punto de vista conceptual, la MPEC determina el grado relativo de atracción de diversas estrategias con base en la posibilidad de aprovechar o mejorar los factores de éxito crítico externos e internos. El grado relativo de atracción de cada estrategia entre una serie de alternativas se calcula a través de la determinación del impacto acumulativo de cada factor de éxito crítico externo e interno. Es posible incluir cualquier número de series de alternativas de estrategias en la MPEC y cualquier número de estrategias puede integrar una serie determinada, pero sólo las estrategias de una serie determinada se evalúan relacionando unas con otras (David, 2013, p.216)

David (2013, p.217) detalla que para realizar la matriz MPEC consta de seis pasos: elaborar una lista de las oportunidades y amenazas externas, así como de las fortalezas y debilidades

internas clave de la empresa en la columna izquierda de la MPEC; asignar valores a cada factor externo e interno clave; examinar las matrices de la etapa 2 (ajuste) e identificar las alternativas de estrategias que la empresa debe tomar en cuenta para implantarlas; determinar los puntajes del grado de atracción; calcular los puntajes totales del grado de atracción; y calcular la suma del puntaje total del grado de atracción.

Una característica positiva de la MPEC es que se pueden examinar series de estrategias en secuencia o de manera simultánea y que no existe un límite para el número de estrategias que se evalúan ni para el número de series de estrategias que se examinan al mismo tiempo a través de esta. Otra característica positiva es que requiere que los estrategas integren factores pertinentes externos e internos en el proceso de decisión. La elaboración de una MPEC reduce las probabilidades de que los factores clave sean ignorados o valorados en forma inadecuada. Si bien la elaboración de esta matriz requiere algunas decisiones subjetivas, la toma de pequeñas decisiones a lo largo del proceso mejora la probabilidad de que las decisiones estratégicas finales sean las mejores para la empresa. (David, 2013, p.219)

Durante la primera etapa del esquema se debe realizar las matrices EFI y EFE, para analizar los factores interno y externos, pero para eso se requiere de un diagnóstico que permita recoger la información que va a ser considerada en estas, de modo que se debe tener presente que es un diagnóstico y lo que abarca.

“Un diagnóstico es aquello que, está vinculado a la diagnosis (proceso de comprensión). Este término, a su vez, hace referencia a diagnosticar: recabar datos para analizarlos e interpretarlos, lo que permite evaluar una cierta condición”. (Belezaca, 2012, p.7)

Su importancia radica en disponer de información básica que sirva para programar acciones concretas, llámense programas, proyectos o actividades; para tener un cuadro de la situación, que sirva para las estrategias de actuación. El diagnóstico es el punto de partida para diseñar operaciones y acciones que permiten enfrentar los problemas y necesidades detectadas en el mismo.

Las estrategias no deben surgir de la nada, deben responder al entorno del negocio, de ahí la importancia de realizar un análisis de la situación actual del entorno general de la sociedad.

Los factores externos están compuestos por cuatro, de acuerdo a Altair (2011), los cuales son factores económicos, políticos, tecnológicos y sociales; sin embargo en los últimos años se viene considerando a los factores demográficos y ambientales también. En el caso de los factores

económicos, la evolución de determinados indicadores macroeconómicos puede tener influencia sobre la evolución del sector en el que opera la sociedad. Cada sociedad deberá escoger aquellos indicadores económicos cuya evolución ha tenido o puede tener una influencia importante en su entorno y, por lo tanto, en su futuro. Algunos de ellos son la evolución del PIB y del ciclo económico, la demanda del producto, el empleo, la inflación, los costes de energía, los costes de las materias primas y la celebración de eventos especiales (p.36)

En cuanto a los factores tecnológicos, estos generan nuevos productos y servicios, y mejoran la forma en la que se producen y se entregan al usuario final. Las innovaciones pueden crear nuevos sectores y alterar los límites en los sectores existentes. Se pueden señalar algunos ejemplos como innovaciones tecnológicas, internet y comercio virtual, acciones del Gobierno e incentivos públicos. (p.36)

Los procesos políticos y la legislación influyen las regulaciones del entorno a las que los sectores deben someterse. Las legislaciones gubernamentales pueden beneficiar o perjudicar de forma evidente los intereses de una compañía; lo cual incluiría cambios políticos previstos, cambios en la legislación laboral, ayudas e incentivos por parte del Gobierno, legislación fiscal y de seguridad social, legislación referente al medio ambiente, seguridad y prevención de riesgos, legislación referente a la protección del consumidor e incentivos públicos nuevamente. (p.37)

La demografía es el elemento del entorno más sencillo de comprender y de cuantificar. Es la raíz de muchos cambios en la sociedad. La demografía incluye elementos como la edad de la población, crecientes o decrecientes niveles de riqueza, cambios en la composición étnica, distribución geográfica de la población y disparidad en el nivel de ingresos; estimando la prolongación de la vida en familia de los jóvenes, el nivel de riqueza de la sociedad, la composición étnica de la sociedad, el nuevo papel de la mujer trabajadora, los nuevos estilos de vida y tendencias y el envejecimiento de la población.

“En los factores internos, su evaluación está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. En consecuencia, lo más importante para una organización es identificar sus competencias distintivas, las cuales son las fortalezas de una compañía, que no pueden fácilmente igualarse o ser imitadas por la competencia. Construir ventajas competitivas involucra sacar ventaja de las competencias distintivas para diseñar estrategias que sirvan para mejorar las debilidades de la compañía y transformarlas en fortalezas”. (D’ Alessio, 2013, p.167)

En lo que respecta a la segunda etapa del esquema, para esta se emplea la matriz FODA, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; la cual puede definirse como una herramienta

de planificación estratégica utilizada muchas veces por empresas; la cual utiliza información tanto del medio interno como del medio externo, aplicándolo a cualquier particularidad, ya sea un producto, mercado, corporación, empresa, entre otros. La información obtenida de un análisis FODA es de mucha utilidad para todo lo relacionado con análisis o estrategias de mercados, e incluso este instrumento es utilizado por algunas personas para afrontar decisiones personales en la vida diaria. (Belezaca, 2012, p.7)

El objetivo primordial del análisis FODA es orientarlo hacia los factores que dirigen a una empresa o negocio determinado al éxito. Por esta razón, y como se dijo anteriormente, se busca establecer con claridad y objetividad las fortalezas, oportunidades, debilidades y riesgos de tal manera de poder evaluar correctamente la situación actual de un negocio, y poder tomar las acciones necesarias para lograr los objetivos de la organización. (Belezaca, 2012, p.8)

Pero como todo, esta también tiene sus limitaciones, siguiendo a Dess y Lumpkin (2003), las limitaciones del análisis FODA son principalmente: las fortalezas pueden no conducir a una ventaja; en el entorno es demasiado estrecho; aporta una visión instantánea de un objetivo cambiante; y sobredimensiona una única faceta de la estrategia.

La matriz MPEC, matriz de planeación estratégica cuantitativa, permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, identificados con anterioridad.

Según Porter y Olmsted (2006) en su libro “Redefining Health Care: Creating Value-based Competition Results” señalan que esta técnica, además de clasificar las estrategias para obtener una lista de prioridades, también se utiliza para determinar el atractivo relativo de las acciones alternativas viables. Pues indica, en forma objetiva, cuáles son las mejores estrategias alternativas, además de usar la información obtenida de los análisis internos y los resultados de los análisis externos para sugerir en forma objetiva cuáles son las mejores estrategias alternativas. (p.30)

Esta matriz sirve para sugerir objetivamente las mejores estrategias alternativas. Es la más actual de las técnicas analíticas de formulación de estrategias, por cuanto utiliza información de entrada de los análisis internos de la compañía y los resultados comparativos de los análisis externos, para decidir objetivamente sobre estrategias alternativas.

Dentro de este esquema, muy aparte de la formulación de la estrategia y por consiguiente, la elaboración de las matrices correspondientes para llegar a formular las alternativas de estrategia, la literatura indica que como parte del proceso, y para que se lleva de manera apropiada

el planeamiento estratégico, se debe proponer la misión visión y objetivo a largo plazo, una vez se ha recabado la información necesaria que permitirá este punto.

“La misión estratégica es la aplicación y puesta en práctica del intento estratégico y, en resumen, debe especificar los mercados y los productos con que la organización piensa servirlos, apalancando eficientemente sus recursos, capacidades, y competencias”. (D’ Alessio, 2013, p.63)

Una buena declaración de la misión debe hacer concordar las áreas de interés, servir de límite entre lo que se debe y no debe hacer, servir de faro conductor en las decisiones que pueda tomar la gerencia y proveer una guía práctica para ayudar a la gerencia a administrar; y por supuesto debe ser clara en definir qué es la organización y qué aspira ser, contundente para distinguir a la organización del resto, enunciada en términos suficientemente claros para que pueda ser entendida ampliamente en toda la organización y por último, pero no menos importante, ser dinámica en orientación.

De acuerdo a Armijo (2011), la misión es una descripción de la razón de ser de la organización, establece su “quehacer” institucional, los bienes y servicios que entrega, las funciones principales que la distinguen y la hacen diferente de otras instituciones y justifican su existencia. (p.26)

“La misión de una compañía difiere de la visión en que abarca tanto el propósito de la compañía como la base de la competencia y la ventaja competitiva. Mientras que la declaración de visión es amplia, la declaración de misión ha de ser más específica y centrada en los medios a través de los cuales la empresa competirá”. (Altair Consultores, 2011, p.26)

Mientras que David (2013, p.59) afirma que la misión de una empresa es el fundamento de prioridades, estrategias, planes y tareas; es el punto de partida para el diseño de trabajos de gerencia y, sobre todo, para el diseño de estructuras de dirección. Sin embargo la misión no es netamente independiente, está por el contrario basada en lo que se quiere llegar a futuro, más específicamente en la visión.

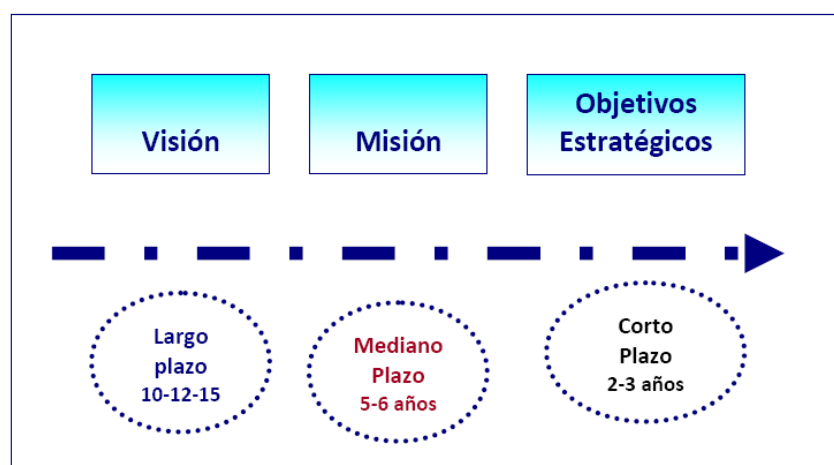
Armijo (2011), define a la visión como lo que corresponde al futuro deseado de la organización. Se refiere a cómo quiere ser reconocida la entidad y representar los valores con los cuales se fundamentará en su accionar público; y que su importancia radica en el compromiso público y las aspiraciones que posee como institución, dando un efecto de cohesión a la organización. Además de complementar el efecto comunicacional de la misión y enmarcar el quehacer en los valores que la sociedad espera. (p.39)

El grupo Altair Consultores (2011, p.25), en su publicación denominada “La elaboración del Plan estratégico” destaca que la visión es el punto de comienzo para denotar la jerarquización de las metas, y que se puede definir como la declaración que determina a dónde se quiere llegar en el futuro; esta puede o no tener éxito, dependiendo de si el resto sucede según la estrategia planteada. Las características que considera debe presentar toda visión son contener un objetivo ampliamente inspirador, que englobe el resto de objetivos y que sea definitivamente a largo plazo.

Si bien las visiones no pueden ser medidas por un indicador específico que valore el grado en el que están siendo alcanzadas, estas proporcionan una declaración fundamental de los valores, aspiraciones y metas de una organización. Las visiones van obviamente mucho más allá de los simples objetivos financieros y, por tanto, luchan por capturar las mentes, así como los corazones de los involucrados; debe evocar imágenes mentales poderosas y motivadoras, similares a un eslogan, o cualquier cosa que enganche la atención; respondiendo a la pregunta ¿qué queremos ser?

Para simplificar lo nombrado previamente se puede afirmar que mientras la declaración de la misión responde a la pregunta “¿Quiénes somos?”, la declaración de la visión lo hace a “¿qué queremos llegar a ser?”. La visión y la misión identifican el futuro que la organización espera conseguir, establecen la dirección de largo plazo y otorgan el panorama general que responde a quiénes somos, qué hacemos, y hacia dónde nos dirigimos. La misión establece la diferenciación de la organización con otras de la misma industria y la identidad que guiará a la organización en su propósito. (D’ Alessio, 2013, p.65)

Figura N° 4: Planificación Estratégica



Fuente: Bello (2008)

Todo plan debe contener un objetivo a largo plazo que direcciona o encamine el proyecto, de ahí se parte reconociendo que los objetivos estratégicos se utilizan para hacer operativa la declaración de misión, es decir, ayudan a proporcionar dirección a cómo la organización puede cumplir o trasladarse hacia los objetivos más altos de la jerarquía de metas, la visión y la misión.

“Los objetivos estratégicos son los logros que la entidad pública, ministerio u órgano, espera concretar en un plazo determinado (mayor de un año), para el cumplimiento de su misión de forma eficiente y eficaz”. (Armijo, 2011, p.40)

El análisis y la selección de la estrategia intentan determinar los cursos alternativos de acción que permitirán lograr la misión, visión y objetivos; y estos a su vez permitirán impulsar la fiesta del Señor de los Milagros dentro del marco turístico, que es el problema central y el motivo por el cual se está realizando esta investigación.

II. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1. Aproximación temática:

Desde que el hombre ha existido siempre ha tenido la necesidad de creer en una fuerza superior a la cual hacer referencia por cada uno de los sucesos que se dan a cabo a lo largo de su vida, de ahí es que parte toda la idea de la religión en sus diferentes manifestaciones.

A nivel mundial la iglesia católica - romana es la de mayor amplitud, según el Anuario Pontificio (2014), quien afirmó que el número de católicos en el mundo ha aumentado en un 1,15% en el 2012 y alcanzó los 1.228 millones de personas, de acuerdo a los datos del Anuario Estadístico Pontificio; es a partir de esto que se infiere que su proliferación haya llegado a todos los rincones del planeta, especialmente a países de América del sur, quienes de acuerdo a la misma fuente, concretamente el 63% de los habitantes de América se declaran católicos, conformando el continente con la mayor presencia de católicos.

El Perú no está exento a esto, ya que de acuerdo El Comercio (2012), el Perú es el noveno país más religioso del mundo con un 86% de peruanos creyentes, de los cuales según el último informe del INEI (2013), más del 80% de religiosos peruanos son católicos; es por eso que no es extraño que a menudo se celebren diferentes fiestas en honor a algún santo o virgen, puesto que está sumamente arraigado en nuestra cultura y en nuestro día a día.

Una de las fiestas, sino la más importante, la más numerosa, es la del Señor de los Milagros de Nazarenas, patrono de Lima y de los extranjeros a nivel mundial, declarado así por Juan XXIII,

celebrada todos los años en el mes de octubre, teniendo como días centrales el 18, 19 y 28 del mismo mes, puesto que son las fechas durante las cuales recorre los barrios más tradicionalistas de Lima desde el año de 1687. Su importancia y tradición radica en el hecho de que el muro en donde fue pintado por un negro de casta Angola en 1651 sobreviviera al terrible terremoto acarreado en esa época, y a los milagros que muchos afirman se les ha cumplido por encomendar sus peticiones al lienzo, forjando de esta manera un fuerte devoción. (Nazarenas, 2012)

Declarado como patrimonio inmaterial del Perú por el Ministerio de Cultura, en ese entonces Instituto Nacional de Cultura, el 27 de octubre del 2005, mediante la Resolución Directora Nacional N° 1454/INC, por ser una de las manifestaciones más importantes de América Latina, y en su género, una de las expresiones de multitudes más importante del mundo. (Ministerio de Cultura, 2015)

“[...] por su historia y características, la festividad del Señor de los Milagros, celebrada en la ciudad de Lima cada mes de Octubre, expresa la integración de diversas tradiciones culturales (afro-peruana, andina e hispano-criolla), en torno a la veneración de la imagen del Cristo morado y en torno a una fiesta popular que se ha convertido en parte de la tradición nacional”. (Ministerio de Cultura, 2015)

Sin embargo, pese a toda la envergadura de esta multitudinaria celebración, y a la cifra de personas que llegan a la ciudad de Lima, ya sea del interior, como del exterior del país, para poder participar de esta tradición, no se está aprovechando de la manera correcta, puesto que con la debida planificación y ordenamiento se podría implantar esta celebración dentro del marco turístico, así como la fiesta de la Virgen de Guadalupe en México o la fiesta en honor a la Virgen de la Candelaria en el departamento de Puno.

Es por tal motivo que se plantea la siguiente interrogante ¿Qué estrategia sería la más adecuada para impulsar la festividad del Señor de los Milagros de Nazarenas dentro del marco turístico?

2.2. Formulación del problema de investigación

Problema General

- ¿Qué estrategia sería la más adecuada para impulsar la festividad del Señor de los Milagros de Nazarenas dentro del marco turístico?

Problemas Específicos

- ¿Cuál es el diagnóstico situacional de la festividad del Señor de los Milagros de Nazarenas?
- ¿Cuál es el objetivo a largo plazo en materia turística para la festividad del Señor de los Milagros de Nazarenas?
- ¿Cuáles son las alternativas de estrategia para impulsar la festividad del Señor de los Milagros de Nazarenas dentro del marco turístico?

2.3. Justificación

El presente trabajo de investigación tiene la finalidad de transformar la situación actual en la que se encuentra la festividad del Señor de los Milagros de Nazarenas con respecto al turismo, pues con la debida identificación de los factores internos y externos, así como un exhaustivo análisis en torno a esta celebración, se podrá determinar la estrategia más adecuada para impulsar esta festividad dentro del marco turístico, señalándoles a los diferentes actores locales que si deciden optar por ser partícipes de esta actividad podrán beneficiarse de manera apropiada, fortaleciendo nuestra identidad a través de nuestras tradiciones y costumbres en el Perú.

2.4. Relevancia

El turismo, como cualquier otra actividad, requiere de una estrategia adecuada para su realización, ya que es la que permite que este se desarrolle de manera satisfactoria, por tanto el presente trabajo de investigación es importante porque permite, no solo determinar cuál es la alternativa de estrategia que mejor se adapte para impulsar la festividad del Señor de los Milagros dentro del marco turístico, sino en general.

2.5. Contribución

El presente trabajo de investigación contribuyo a la solución de problemas prácticos, puesto que les permitió conocer a los actores relacionados principalmente cuál es la estrategia propicia para impulsar la fiesta del Señor de los Milagros de Nazarenas dentro del marco turístico.

2.6. Objetivos

2.6.1. Objetivo General

- Determinar cuál estrategia sería la más adecuada para impulsar la festividad del Señor de los Milagros de Nazarenas dentro del marco turístico, 2015.

2.6.2. Objetivos Específicos

- Determinar el diagnóstico situacional de la festividad del Señor de los Milagros de Nazarenas.
- Proponer el objetivo a largo plazo en materia turística para la festividad del Señor de los Milagros de Nazarenas.
- Evaluar cuáles son las alternativas de estrategia para impulsar la festividad del Señor de los Milagros de Nazarenas dentro del marco turístico.

III. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Metodología

El presente trabajo de investigación se desarrolló dentro del marco del enfoque cualitativo.

3.1.1. Tipo de estudio

El presente trabajo de investigación estuvo orientado a la comprensión y al cambio social que se llevaría a cabo si se situara a la fiesta del Señor de los Milagros de Nazarenas dentro del marco turístico como estrategia de desarrollo, además de proporcionar una valiosa oportunidad de negocio para los comerciantes y personas ubicadas a los alrededores, una vez que identifiquen los factores positivos y negativos, para que de esta manera puedan tomar las medidas respectivas y cambiar su realidad.

3.1.2. Diseño

El presente trabajo de investigación empleó el diseño fenomenológico y el diseño investigación-acción. El primero porque se buscó conocer las experiencias vividas de las personas con respecto a la fiesta del Señor de los Milagros de Nazarenas, mientras que el segundo porque se pensó realizar este proceso de investigación de manera participativa con los pobladores y negociantes que radican a los alrededores del Monasterio de las Nazarenas; así como con los hermanos pertenecientes a la hermandad del señor de los Milagros de Nazarenas, encargados de sacarlo todos los años en procesión.

3.2. Escenario de estudio

El anda del Señor de los Milagros de Nazarenas, la cual está al cuidado de las hermanas de la orden de las Carmelitas Descalzas, tiene como sede de reposo de manera permanente el Monasterio de las Nazarenas, el cual está ubicado en la intersección de las avenidas Tacna con Emancipación, y los jirones Chancay y Huancavelica, en el distrito de Lima (Ver anexo N° 6). Dentro de este perímetro se encuentra edificado el Museo del Señor de los Milagros, el cual con la debida planificación, podría ser un punto clave para la implementación de esta celebración en el marco turístico, ya que en este lugar se exhiben una colección de libros, piezas y artículos de colección que han sido parte de su historia y que se mantienen en perfecto estado.

A su vez, durante el mes de setiembre, y como parte de las actividades previas al “mes morado”, la Hermandad del Señor de los Milagros de Nazarenas, cuya sede institucional está situada en el jirón Chancay, a media cuadra del monasterio, realiza una exposición en la cual las puertas de este lugar están abiertas para que todo el público que lo desee visite su institución y pueda apreciar un poco más acerca de las labores que hacen con respecto a la celebración del Señor de los Milagros, así como actividades de extensión social; y por otro lado conocer sobre las cuadrillas y la historia que existe en torno a esta festividad, donde no solo se realizan guiados en cada una de las veinte cuadrillas, hermanos honorarios, y los grupos de cantoras y sahumadoras, sino también proyecciones de material audiovisual y degustación de aperitivos.

En cuanto a los pobladores y negociantes que se encuentran en la periferia, no hay una fuente que señale con exactitud cuántos son, sin embargo se estaría hablando de alrededor de 500 personas, quienes se dedican a complementar esta tradición con la venta de artículos relacionados a la fiesta en honor a esta imagen como rosarios, escapularios, hábitos morados, corbatas, detentes, entre otros; y los infaltables potajes típicos limeños como los anticuchos, picarones, mazamorra morada y el indispensable turrón de Doña Pepa.

3.3. Caracterización de sujetos

En la investigación cualitativa se usó el muestreo no probabilístico debido a que los resultados obtenidos no se generalizaron a toda una población.

Para el presente trabajo de investigación se trabajó con un muestra diversa o de máxima variación puesto que se quiso obtener diversas perspectivas de los entrevistados sobre el problema de estudio, por tanto, la muestra estuvo conformada por las personas que acuden año tras año a la procesión, no solo de Lima, sino de otras partes del interior del país y el extranjero, pues ellos vienen exclusivamente desde su lugar de origen a apreciar esta multitudinaria manifestación,

tomándolo como parte de una actividad turística de porte cultural; por otro lado se incluyeron a los hermanos que pertenecen al Directorio General de su Hermandad, pues ellos conocen mejor la realidad con respecto al manejo de la procesión; de igual manera a los comerciantes que se encuentran en el perímetro y han hecho de su fuente de ingreso la venta de artículos relacionados a esta festividad, puesto que son ellos quienes se beneficiarían en su mayoría con la actividad turística; así mismo se obtuvo información a guías de turismo del Museo del Señor de los Milagros ya que ellos también pudieron brindar un mejor panorama sobre la situación en relación al turismo en que se encontraría esta celebración.

3.4. Plan de análisis o trayectoria metodológica.

El presente trabajo de investigación surgió por conocer la estrategia más adecuada para impulsar la festividad del Señor de los Milagros dentro del marco turístico, para que de este modo se lleve a cabo la actividad turística en base a una manifestación cultural, en este caso, una fiesta religiosa; para tener un mejor panorama sobre el tema se tuvo que revisar mucha literatura, después se tuvo que ir al Monasterio de las Nazarenas y a la Hermandad del Señor de los Milagros de Nazarenas para conversar con las personas encargadas de la preservación de la imagen y del desarrollo de la procesión respectivamente, y pedirles permiso para poder llevar a cabo la investigación; luego de haber obtenido su permiso recién se pudo formular el problema de investigación. Para poder llevar a cabo esta investigación se continuó utilizando más fuentes secundarias como tesis, libros, folletos, entre otros; además se realizó más trabajos de campo para levantar información mediante el uso de la observación directa y las entrevistas a profundidad a actores clave. Finalmente toda esta información fue procesada para responder al problema de investigación.

3.5. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

Para el presente trabajo de investigación se buscó datos de fuentes secundarias como libros, tesis, artículos, documentos internos del Museo del Señor de los Milagros, entre otros, para posteriormente ser analizados. Luego se buscó obtener datos de fuentes primarias mediante observaciones de campo y entrevistas a profundidad a actores clave con el uso de cuestionarios y guías de observación.

3.6. Rigor científico

3.6.1. Consistencia o Dependencia Lógica

En el presente trabajo de investigación se logró una mayor Consistencia o Dependencia Lógica pues se utilizó los métodos solapados que es un tipo de triangulación donde se utilizaron distintas técnicas de recolección de datos, fuentes y participantes clave.

3.6.2. Credibilidad

El presente trabajo de investigación cumplió con el criterio de credibilidad puesto que se hizo trabajos prolongados de campo y se apoyó en la triangulación de recolección de datos.

3.6.3. Transferibilidad

El presente trabajo de investigación cumplió con el criterio de transferibilidad ya que describió con amplitud el ambiente donde se llevó a cabo la investigación, su contexto, los participantes y además tuvo una muestra diversa.

3.6.4. Confirmabilidad

El presente trabajo de investigación cumplió con el criterio de Confirmabilidad o Auditabilidad ya que se describió ampliamente el lugar de estudio y su contexto, las características de los informantes y su criterio de selección, la transcripción fiel de la entrevistas de los informantes y se usó mecanismo de grabación de audio e imagen.

3.7. Aspectos éticos

El presente trabajo de investigación respeto la propiedad intelectual de otros autores y no reveló la identidad de los entrevistados que no lo desearon.

IV. RESULTADOS

4.1. Resultados de entrevistas a personas clave

A continuación se presentan los resultados obtenidos por medio de las entrevistas a personas clave. Estos resultados están agrupados en tres categorías: fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas y objetivo a largo plazo.

4.1.1. Fortalezas y debilidades

Cuadro N° 1: Fortalezas y Debilidades

	Respuesta
¿Cuáles cree usted que son las fortalezas de la celebración del Señor de los Milagros con respecto a la del Señor de Ayabaca?	<ul style="list-style-type: none">● El nivel de convocatoria de personas que asisten.● El movimiento comercial que se genera alrededor de la fiesta es mucho mayor.● Fomenta el turismo en la capital generando ingreso de divisas.● Aumento de ventas de pequeños negocios.● La internacionalización de la festividad.● Representa el sentir de una sociedad y la tradición de Lima.● Declarado como patrimonio cultural del Perú.● Una hermandad constituida que se encarga de ello.
¿Cuáles son las principales debilidades que presenta la	<ul style="list-style-type: none">● Desorden en el transporte vehicular.● Movimiento informal de comercios cercanos.

celebración del Señor de los Milagros en comparación con la del Señor de Ayabaca?	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la suciedad en la zona por la que se desplaza. • Comercio ambulatorio. • Discrepancia en la organización de la hermandad.
---	--

4.1.2.Oportunidades y amenazas

	Respuesta
¿Qué oportunidades cree usted que existe en el entorno que beneficiaría a la celebración del Señor de los Milagros?	<ul style="list-style-type: none"> • La popularidad que tiene en todo el país. • Los dulces tradicionales como producto de Marca Perú. • El reconocimiento de las máximas autoridades. • Las redes sociales para brindar mayor información. • El Perú y más aún Lima son conocidos por ofrecer turismo cultural estrechamente relacionado al religioso. • La importancia que le brindan los medios de comunicación. • El apoyo de cuerpos como PNP y defensa civil. • La participación activa de la municipalidad de Lima.
¿Qué amenazas cree que existe que puedan afectar la celebración del Señor de los Milagros?	<ul style="list-style-type: none"> • La inseguridad por la delincuencia y masividad. • Descoordinación con los organizadores y entidades que otorgan los permisos. • Infraestructuras alrededor en riesgo de derrumbe. • La falta de ayuda de algunas comunidades. • El aumento de personas que profesan otra religión que no sea la católica.

Fuente: Elaboración propia

4.1.3.Objetivo a largo plazo

Cuadro N° 3: Objetivo a largo plazo

	Respuesta
--	-----------

<p>¿Qué objetivo a largo plazo propondría usted para la celebración del Señor de los Milagros en materia turística?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Si bien esta festividad es solo en Octubre habría que promover un tipo de turismo religioso, como se hace en otros países, incluir en los paquetes turísticos visitas guiadas al Monasterio, museo y otras iglesias y vincularlo con otros puntos de atracción como es la gastronomía. 2. Crear circuitos turísticos donde se incluyan las visitas a las iglesias y museos de la Lima Cuadrada, donde se incluya además la peregrinación en el recorrido procesional; crear rutas gastronómicas, donde se ofrezcan a los visitantes parte de la comida Limeña; e impulsar la información a través de todos los medios disponibles, indicando este mes como destino turístico. 3. El Señor de los Milagros es un patrimonio Nacional, en consecuencia las autoridades de Gobierno a través del ministerio de Cultura deberían de fomentar este importante hecho a fin de generar mayor comunicación que permita fomentar el turismo interno y externo. 4. Derepente paquetes turísticos para los días que sale la procesión, y cuando transcurra por calles anchas los turistas puedan apreciarlo, también el museo del señor de los milagros es algo que fomenta el turismo también. 5. En tal caso, considero que una mayor publicidad en cuanto al aporte cultural y económico que brinda esta festividad podría ser una objetivo a fijar, es más incluso se podrían crear rutas turísticas donde se incluya no solo la participación de esta festividad, sino la visita al museo, al monasterio y a los comercios cercanos, incluido los que realizan los artículos relacionados como velas y demás, que también se les podría enseñar como lo fabrican para que las personas obtengan un ingreso por esa parte y se hagan conocidos. 6. Se debería establecer feriados en los días de las festividades; a su vez ofrecer un variado programa con visitas guiadas al Santuario y la posibilidad de estar en contacto con la imagen del Señor de los Milagros, de manera que se estructure una serie de actividades culturales y artísticas durante el mes de octubre; e incorporar en el programa el aspecto gastronómico propio de las festividades del Señor de los Milagros.
---	--

	7. El turismo está progresando mucho especialmente en esta actividad religiosa, pero si se proveyera de más seguridad creo que los turistas pensarían menos antes de venir a la procesión, sobre todo teniendo en cuenta que en muchos lugares la gente no está acostumbrada a tumultos de gente, entonces ellos necesitan seguridad para estar tranquilos y asistir a un acontecimiento como este.
--	---



Fuente: Elaboración propia

4.2. Resultados de las observaciones de campo

A continuación se presentan los resultados obtenidos por medio de las observaciones de campo realizados en el centro de Lima, en el perímetro que rodea el monasterio de las Nazarenas el jueves 3 de setiembre. Estos resultados están agrupados en cuatro categorías.


4.2.1. Atractivos

Cuadro N° 4: Santuario de las Nazarenas

<p>Santuario de las Nazarenas</p>  <p>Fuente propia</p>	<p>Características:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Construida en 1771. • Infraestructura estilo barroco. • Edificada a base de quincha y adobe con ornamentación en pan de oro y mármol. • Restaurada en el año 1965 por motivos de su aniversario. • Alberga el muro donde fue pintado el Señor de los Milagros en el siglo XVII.
 <p>Fuente propia</p>	<p>Situación actual:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El atractivo se encuentra en buen estado. • La iluminación es la adecuada. • Apropiada ventilación. • Aglomeración de visitantes en su interior.


Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 5: Museo del Señor de los Milagros

<p>Museo del Señor de los Milagros</p> 	<p>Características:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inaugurado en setiembre del 2014. • Horario de atención de 9:00 am – 4:00 pm. • Precio de entrada S/. 5.00 soles. • Ubicado en jirón Huancavelica. • Historia detrás de la devoción al Señor de los Milagros. • Dentro de sus instalaciones cuenta con servicio higiénico.
<p>Fuente propia</p>	<p>Situación actual:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura en buen estado. • Capacidad para regular cantidad de personas (50 personas). • Presencia continua de 2 guías. • Iluminación apropiada. • Ventilación adecuada.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 6: Lienzo del Señor de los Milagros

<p>Lienzo del Señor de los Milagros</p> 	<p>Características:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Peso alrededor de 2 toneladas. • Ornamentos a base de oro y plata; que hacen referencia a los rayos del sol. • La base está hecha en madera (cedro). • Porta escudos de la municipalidad y otras entidades que les fue donados. <p>Situación actual:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La réplica se encuentra en buen estado, todos los años el personal de las monjas se encargan de pulirla para que la plata y el oro resalten; y los lienzos son revisados
---	--

Fuente propia

	por restauradores para verificar que no presenten daño alguno, y si ese fuera el caso restaurarlo prontamente.
--	--

4.2.2. Infraestructura

A. Accesibilidad

- Facilidad para acceder al atractivo.
- Vía sumamente transitada.
- Inseguridad por las noches.
- Zona tranquila por las mañanas.
- Pistas en mal estado.
- Ausencia de vías para bicicletas (ciclovía).
- Contaminación ambiental.
- Acumulación de basura.
- Mal olor por residuos orgánicos.
- Descuido rutas de acceso.

B. Servicios básicos

- Presenta servicios de luz, agua y desagüe.
- Inexistencia de servicio baño público.

C. Señalización

- Señalización dentro del atractivo.
- Falta de esta para llegar al atractivo.
- Presencia durante el mes de octubre.

4.2.3. Planta turística

A. Establecimientos de hospedaje

- Escasez de hospedaje cerca al atractivo.
- Infraestructura apropiada dentro de estos.

- Informalidad de establecimientos de hospedaje.
- Inapropiado servicio.

B. Restaurantes y gastronomía

- Cercanía de restaurantes con respecto al monasterio.
- Infraestructura de los locales en relación al precio que ofrecen.
- Falta de personal en algunos negocios.
- Organización en cuanto a la distribución de puestos.
- Mala manipulación de alimentos.
- Variedad en la oferta gastronómica.
- Informalidad en el servicio de alimentación.
- Alta tasa de competitividad.

C. Artículos y souvenir

- Fuerte presencia de negocios artesanales.
- Afluencia de demanda todo el año.

4.2.4. Superestructura

A. Municipalidad de Lima

- Aporte significativo de la municipalidad en el permiso.
- Limitación en su ordenanza.
- Apoyo constante durante la procesión.
- Disposición de ambulancias.

4.3. Resultado de propuesta de objetivo a largo plazo

Determinar el conjunto de actividades que permitan desarrollar la actividad turística en base a la celebración de la festividad del Señor de los Milagros en Lima al 3 de diciembre del 2017.

4.4. Resultados del diagnostico

4.4.1. Diagnostico interno

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la matriz EFI.

Cuadro N° 7: Matriz EFI

Fortalezas y Debilidades	Peso	Ponderación	Puntaje
Fortalezas			
La internacionalización de la festividad	0.08	4	0.32
Fomenta el turismo en la capital generando ingreso de divisas.	0.06	4	0.24
El nivel de convocatoria de personas que asisten.	0.08	4	0.32
Aumento de ventas de pequeños negocios.	0.04	3	0.12
Declarado como patrimonio cultural del Perú.	0.09	4	0.36
Una hermandad constituida que se encarga de ello.	0.04	4	0.12
El movimiento comercial que se genera alrededor de la fiesta es mucho mayor.	0.06	3	0.18
Representa el sentir de una sociedad y la tradición de Lima.	0.05	4	0.20
Debilidades			
Aumento de la suciedad en la zona por la que se desplaza.	0.08	1	0.08
Falta señalización para llegar al atractivo	0.07	2	0.14
Inexistencia de servicios higiénicos	0.05	2	0.10
Comercio ambulatorio.	0.07	1	0.07
Desorden en el transporte vehicular.	0.06	1	0.06
Discrepancia en la organización de la hermandad.	0.04	2	0.08
Movimiento informal de comercios cercanos.	0.07	2	0.14
Acumulación de desperdicios y/o basura	0.06	1	0.06
Total	1.00		2.59

Fuente: Elaboración propia

4.4.2. Diagnostico externo

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la matriz EFE.

Cuadro N° 8: Matriz EFE

Oportunidades y Amenazas	Peso	Ponderación	Puntaje
Oportunidades			
La importancia que le brindan los medios de comunicación	0.06	4	0.24
La popularidad que tiene en todo el país.	0.08	4	0.32
El Perú y más aún Lima son conocidos por ofrecer turismo cultural estrechamente relacionado al religioso.	0.07	3	0.21
Los dulces tradicionales como producto de Marca Perú.	0.06	3	0.18
El reconocimiento de las máximas autoridades.	0.06	4	0.24
El apoyo de cuerpos como PNP y defensa civil.	0.08	3	0.24
Las redes sociales para brindar mayor información.	0.07	3	0.21

La participación activa de la municipalidad de Lima.	0.09	4	0.36
Amenazas			
Descuido en las rutas de acceso	0.06	1	0.06
La inseguridad por la delincuencia y masividad.	0.09	1	0.09
Infraestructuras alrededor en riesgo de derrumbe.	0.05	2	0.10
Contaminación ambiental	0.05	1	0.05
Descoordinación con los organizadores y entidades que otorgan los permisos.	0.05	1	0.05
El aumento de personas que profesan otra religión que no sea la católica.	0.04	2	0.08
Mala manipulación de alimentos	0.04	2	0.08
La falta de ayuda de algunas comunidades.	0.05	2	0.10
Total	1.00		2.61

Fuente: Elaboración propia

4.5. Resultados de creación, evaluación y selección de la estrategia

4.5.1. Creación de estrategia

Cuadro N° 9: Matriz FODA

FORTALEZAS		DEBILIDADES
	F1.	D1.
	F2.	D2.
	F3.	D3.
	F4.	D4.
	F5.	D5.
	F6.	D6.
	F7.	D7.
	F8.	D8.
OPORTUNIDADES	FO	DO
O1.	F1.O1. Realizar convenciones y/o conferencias donde se muestre la trascendencia que tiene esta festividad para que los medios la difundan.	D1.O1. Hacer campañas de concientización ambiental para que se difunda en todo el Perú y se vea el compromiso social.
O2.	F2.O2. Implementar rutas turísticas para aprovechar la popularidad que tiene la festividad e impulsar el turismo.	D2.O2. Establecer panfletos o letreros para señalar como llegar al atractivo.
O3.	F3.O3. Elaborar folletos para captar a todas las personas que asisten destacando su importancia para el turismo cultural.	D3.O3. Abrir los servicios higiénicos para que sean públicos y no se deba pagar la entrada al museo para acceder.

O4.	F4.O4. Capacitar a los negocios a los alrededores para que den un servicio de calidad.	D4.O4. Organizar a los comerciantes para mantener un orden en cuanto a negocios.
O5.	F5.O5. Resaltar en redes la importancia que le da el congreso y el poder legislativo como patrimonio cultural.	D5.O5. Crear alianzas estratégicas con los altos funcionarios para la facilitación del desvío del transporte y este no se vea perjudicado.
O6.	F6.O6. Mantener las alianzas estratégicas con estos dos cuerpos.	D6.O6. Afianzar las alianzas estratégicas con estos dos cuerpos para una mejor organización y ejecución de la procesión.
O7.	F7.O7. Colocar en Facebook, twitter, entre otras redes no solo la procesión sino el comercio que esta genera y como beneficia a la comunidad.	D7.O7. Realizar campañas sobre calidad para pequeños negocios de manera virtual.
O8.	F8.O8. Elaborar ferias en conjunto a la municipalidad para mostrar el aporte cultural que trae consigo esta celebración.	D8.O8. Implementar campañas de concientización sobre la contaminación por el arrojo de basura.
AMENAZAS	FA	DA
A1.	F1.A1. Gestionar una solicitud a la municipalidad para que arregle las vías de acceso evidenciando que personas vienen de distintas partes al atractivo y que acceder a él debe ser fácil.	D1.A1. Colocar tachos cada cierto tramo de las vías por las cuales se desplaza.
A2.	F2.A2. Recomendar no llevar artículos de mucho valor porque las zonas por donde transita son peligrosas.	D2.A2. Elaborar letreros para señalar como llegar al atractivo y las zonas seguras.
A3.	F3.A3. Coordinar con defensa civil para cercar las infraestructuras con peligros de derrumbe para que las personas tomen precauciones.	D3.A3. Implementar los baños públicos móviles.
A4.	F4.A4. Concientizar a través de charlas a los negocios alrededor sobre la contaminación.	D4.A4. Hacer charlas sobre la contaminación a los negocios cercanos.
A5.	F5.A5. Destacar que es patrimonio para la agilización de los permisos.	D5.A5. Solicitar a la municipalidad el plan de desvío del transporte y mencionarlo en redes para su difusión y evitar inconvenientes.
A6.	F6.A6. Proyectar una imagen sólida como hermandad realizando actividades de extensión social, como apoyo a albergues, orfanatos, etc.	D6.A6. Proyectar una imagen sólida como hermandad pese a discrepancias internas.
A7.	F7.A7. Realizar campañas sobre calidad para los negocios dedicados al rubro gastronómico.	D7.A7. Realizar campañas de buenas prácticas para los negocios de venta de comida.
A8.	F8.A8. Dialogar con la comunidad sobre lo que le incomoda con respecto al turismo y la festividad para que no se vea perjudicada.	D8.A8. Implementar tachos alrededor para que la basura no se acumule en las puertas de los vecinos.

Fuente: Elaboración propia

4.5.2. Selección de estrategia

Cuadro N° 10: Matriz MPEC

Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas	Estrategia FO			Estrategia FA		Estrategia DO		Estrategia DA	
	Ponderación	Valoración	Total	Valoración	Total	Valoración	Total	Valoración	Total
Fortalezas									
La internacionalización de la festividad	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Fomenta el turismo en la capital generando ingreso de divisas	0.06	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18
El nivel de convocatoria de personas que asisten.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24
Aumento de ventas de pequeños negocios.	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	4	0.16
Declarado como patrimonio cultural del Perú.	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27
Una hermandad constituida que se encarga de ello.	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12
El movimiento comercial que se genera alrededor de la fiesta es mucho mayor.	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24
Representa el sentir de una sociedad y la tradición de Lima.	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15
Debilidades									
Aumento de la suciedad en la zona por la que se desplaza.	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08	1	0.08
Falta señalización para llegar al atractivo	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
Inexistencia de servicios higiénicos	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05
Comercio ambulatorio.	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	2	0.14
Desorden en el transporte vehicular.	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06
Discrepancia en la organización de la hermandad.	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04
Movimiento informal de comercios cercanos.	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	2	0.14

Acumulación de desperdicios y/o basura	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06
Oportunidades									
La importancia que le brindan los medios de comunicación	0.06	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24
La popularidad que tiene en todo el país.	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24
El Perú y más aún Lima son conocidos por ofrecer turismo cultural estrechamente relacionado al religioso.	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21
Los dulces tradicionales como producto de Marca Perú.	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18
El reconocimiento de las máximas autoridades.	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18
El apoyo de cuerpos como PNP y defensa civil.	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32
Las redes sociales para brindar mayor información.	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21
La participación activa de la municipalidad de Lima.	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27
Amenazas									
Descuido en las rutas de acceso	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12
La inseguridad por la delincuencia y masividad.	0.09	1	0.09	2	0.18	1	0.09	1	0.09
Infraestructuras alrededor en riesgo de derrumbe.	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10
Contaminación ambiental	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	1	0.05
Descoordinación con los organizadores y entidades que otorgan los permisos.	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05
El aumento de personas que profesan otra religión que no sea la católica.	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04
Mala manipulación de alimentos	0.04	2	0.08	1	0.04	2	0.08	1	0.04
La falta de ayuda de algunas comunidades.	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05
Total			5.50		5.37		4.89		5.49

Fuente: Elaboración propia

V. DISCUSIÓN

5.1. Discusiones de los resultados obtenidos de las entrevistas.

A continuación se presenta la discusión de los resultados obtenidos por medio de las entrevistas a personas clave. Estos están agrupados en tres categorías: fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas y objetivo a largo plazo.

5.1.1. Fortalezas y Debilidades

La festividad del Señor de los Milagros de Nazarenas es una tradición que denota el sentir de toda una sociedad y a su vez es una expresión que muestra identidad cultural, pero por tal motivo es que normalmente se le relaciona con la antropología, más allá de otros, sin tenerse en cuenta que con su celebración se involucra toda una serie de factores que están relacionados a otras áreas, dentro de esta el turismo, y esa es la razón por la cual se está realizando el presente trabajo de investigación. De acuerdo a esto es que se ha realizado una investigación para determinar el estado en el que se encuentra esta manifestación para su posterior implementación dentro de la actividad turística.

En cuanto a las fortalezas se puede mencionar el alcance internacional que esta festividad ha logrado alcanzar, en gran medida gracias a la difusión de los medios de comunicación, pero más aún a los componentes de su hermandad, ya que son ellos quienes, al radicar en otro país o provincia, se organizan y conforman otra institución en el lugar donde residen; permitiendo que otros ingresen a esta, y de alguna manera se vuelva popular y de mayor magnitud. Una de las principales características que tiene esta manifestación, y por la cual es considerada como parte de sus fortalezas es la que fomenta el turismo en la capital generando a su vez el ingreso de divisas, ya que al visitarlo o participar de ello, las personas hacen uso de restaurantes, debido a que tienen que alimentarse, transporte para poder desplazarse, adquirir productos de algún negocio cercano, logrando de ese modo ingresos económicos para los dueños de estos lugares.

Otro punto a favor es el nivel de convocatoria de personas que asisten ya que en previas investigaciones y por publicaciones periodísticas se pudo observar el gran número de personas que asisten a esta celebración, copando las principales calles de Lima con un margen de 3 a 4 cuadras a la redonda, es por eso que la festividad del Señor de los Milagros no puede compararse con ninguna otra festividad, por otro lado involucra a todo el Perú y ha superado las fronteras rindiéndosele culto en otros países. Uno de los entrevistados comentó “he tenido la oportunidad de intercambiar

opiniones con extranjeros dándome su punto de vista, la cual ellos manifiestan que no hay comparación con otras festividades, esta es única, indescriptible".

Una de las fortalezas que se pudo rescatar, que en materia turística se encontró más resaltante, a pesar de que no muchos tenían conocimiento de esto, es que ha sido declarado como patrimonio cultural del Perú en el año 2005, por el entonces instituto nacional de cultura (INC), por ser una de las manifestaciones más importantes de América Latina. Claro que todo esto se ha podido lograr a que posee una hermandad constituida, la más antigua del Perú que guarda fe, tradición y vocación de servir a Dios, de acuerdo a las respuestas de los entrevistados; esto se constató cuando me acerque a entrevistar a los directivos, pude apreciar la organización que tienen y la detallada información que manejan, para que toda la celebración se lleve a cabo de manera impecable, si bien es cierto ellos resaltaron que hay factores que escapan a sus manos, hacen lo posible por reducirlos al mínimo, por ejemplo tienen clasificados documentos otorgados por las diferentes entidades a las cuales requieren acudir para todo lo relacionado con los permisos y que estos son enviados con casi 5 meses de anticipación, su preparación es de todo un año y tienen cronometrados los tiempos para que sea equitativo.

Conversando con los dueños, y en algunos casos con los empleados, se pudo rescatar que el movimiento comercial que se genera alrededor de la fiesta es mucho mayor en comparación con otras del mismo corte religioso, en este en específico lo aprecie de manera tangible durante el primer recorrido de este año, el sábado 03 de octubre, donde el número de comerciantes fue superado inmensamente a comparación de otras celebraciones, ya sea por la apertura de algunos dentro de las mismas casas aledañas o al comercio ambulatorio. Esto se respalda con el aporte de uno de los entrevistados que señalo textualmente "Por el lado económico el nivel de movimiento comercial que se genera alrededor de la festividad es mucho mayor al de otras festividades que se circunscriben más al ámbito regional o provincial".

Por último, en lo que se refiere a fortalezas, y en la que la mayoría concuerda de acuerdo a las respuestas obtenidas por medio de la entrevista, es que representa el sentir de una sociedad y la tradición de lima, ya que según ellos, la fe y la devoción de miles de fieles que acompañan en procesión la imagen del Señor de los Milagros y que han hecho que esta expresión religiosa sea una de las más importantes en el mundo; por otro lado lo sublime y grandioso que significa para los fieles esta expresión mística y colectiva de a fe católica, y por tratarse de una tradición popular.

Si bien es cierto esta celebración tiene muchos puntos a favor, también carece de ciertos factores que la perjudican en cierto modo; una de ellas es el aumento de la suciedad en la zonas

por donde se desplaza, se pudo constatar al momento de registrar las veredas y pistas, donde la mayoría contaba con la presencia de desperdicios de botellas, envoltorios plásticos, papeles, etc.; ahora cabe destacar que en la parte de atrás de la procesión hay personal de limpieza de la municipalidad de lima, los cuales mientras caminan, como siguiendo la procesión, van recogiendo estos residuos, tanto con escobas y recogedor, como con máquinas aspiradores para el caso del confeti y las flores que quedan de las alfombras.

Otra de las debilidades que se logró observar fue que la señalización para acceder al atractivo que en este caso viene a ser el Monasterio de las Nazarenas, donde se encuentra el muro original donde fue pintado la imagen, ya que aunque la festividad está relacionada a la procesión, ese lienzo es una réplica del muro, por lo tanto es uno mismo, es más el lema que pregona el Museo del Señor de los Milagros señala <<muro y lienzo, una sola devoción>>, es por tal que se tomó en cuenta la señalización para llegar a este lugar. Continuando con el monasterio como atractivo se consideró la inexistencia de los servicios higiénicos, el personal del museo indico que dentro de sus instalaciones como Museo si cuentan con baños públicos, pero que claro está, para poder hacer uso de ellos tienen que pagar el ticket de entrada.

Esta es una de las mayores debilidades que presenta la festividad, el incremento significativo del comercio ambulatorio, el cual genera desorden a lo largo de su recorrido y problemas de limpieza, todo debido a la informalidad de los vendedores ambulantes. Aparte del comercio ambulatorio que siempre va a existir de algún modo, por más ordenamiento que quieran implementar, no son solo los comerciantes ambulatorios los que generan desorden, sino también los comercios cercanos, me refiero a que las casa aledañas apertura desde setiembre algunos pequeños puestos en sus puertas, utilizando incluso parte de la vereda, generando no solo informalidad, puesto que no pagan arbitrios a la municipalidad por esto, sino que el libre paso de los transeúntes y la acumulación de desperdicios. Como toda festividad que convoca multitudes, el caos vehicular que se genera es uno de los puntos en contra, pues incomoda a aquellos que quieren ir hacia algún destino, y tiene que utilizar esa vía en particular, generando congestionamiento en las rutas alternas de desviación.

En toda institución siempre hay desacuerdos internos, y eso también es considerado como una debilidad, ya que las discrepancias en la organización de la hermandad perjudica de sobremanera el correcto desplazamiento de la procesión; si los encargados no llegan a un consenso, entonces la actividad no va a ser la adecuada, es por eso que en caso esto suceda se debe tener mucho criterio para solucionarlo y evitar circunstancias negativas. Para finalizar con la debilidades

consideradas esta la acumulación de desperdicios que está relacionada con el surgimiento del comercio informal y que es un punto muy importante a tomar en cuenta, porque muchas veces a causa de esto se malogra o destruye el ornato de la ciudad.

5.1.2. Oportunidades y Amenazas

En el caso de las oportunidades se determinó la importancia que le otorgan los medios de comunicación, tanto escrita como hablada, quienes son los que comunican mejor sobre el recorrido procesional en lo referente a fechas, horas y lugares de la actividad. La popularidad que tiene en todo el Perú, porque no hay una expresión religiosa más grande en todo el mundo, aparte de que somos un país en su mayoría católico, por tanto el celebrar festividades de este tipo está sumamente arraigado entre nosotros; y esta oportunidad está estrechamente ligada a la siguiente que indica al Perú, y más en específico Lima, como una ciudad conocida por ofrecer, en su mayoría, turismo cultural y religioso, por la cantidad de infraestructuras como iglesias, en el centro histórico, y templos dedicados a la veneración, ya sea el caso de Pachacamac, los cuales ,obviamente están relacionados con la religión.

Los dulces tradicionales como producto de Marca Perú, por ejemplo el conocido turrón de doña pepa, este se podría impulsar para su internacionalización, ya que es el postre que rápidamente las personas relacionan con el Señor de los Milagros. Otra oportunidad fue el reconocimiento de las máximas autoridades, observado al momento en que las andas llegan a un punto determinada y son recibidas por el alcalde, los jueces, ministros, congresistas y hasta el mismo presidente. Aparte del reconocimiento de estas autoridades también está el apoyo recibido por cuerpos como la Policía Nacional del Perú (PNP) y Defensa Civil, los cuales están durante toda la procesión ayudando, el primero con el orden y el control de los ambulantes, el segundo con el monitoreo y cuidado de las personas al pasar por alguna arquitectura en mal estado, o peligro de colapso, sobre todo en las calles de Barrios Altos, donde estas abundan.

La Municipalidad de Lima tiene una participación activa para la realización de la festividad desde antes que esta se lleve a cabo, esta entidad es la que se encargó de dar los permisos correspondientes, para posteriormente poner a disposición servicio médico a través ambulancias, tanto es el trascurso del recorrido, como en el patio del monasterio. Para finalizar con las oportunidades están las redes sociales para una mayor información, ya que no solo cuenta con una página en Facebook y twitter, sino que también ha creado una aplicación para Smartphone con la cual uno puede enterarse de todo lo relacionado a esta manifestación.

Dentro de las amenazas se valoró el descuido de las rutas de acceso por los trabajos realizados en las calles y avenidas por las diferentes empresas de servicios (agua, luz, teléfono, gas) que impiden el normal desarrollo de las actividades programadas y recorridos; muy aparte de estos también por el mismo pasos de los años y el descuido de la Municipalidad en darles mantenimiento.

La inseguridad es algo que siempre se va a relacionar con esta festividad, sea por la delincuencia o por el mismo riesgo que se presenta al convocar a una gran cantidad de asistentes, por tal este debe ser un factor a tomar en cuenta. En el caso de las infraestructuras a los alrededores en riesgo de derrumbe se debe incluir como amenaza ya que en caso suceda algún movimiento telúrico o mucha presión en la fachada por el tumulto de personas esta se puede venir abajo, generando una tragedia. La contaminación ambiental también se estimó ya que por las calles del centro siempre se ve acumulación de basura, que no solo genera mal aspecto, sino también olor desagradable.

Otro hecho que podría afectar es la descoordinación que se puede dar con los mismos organizadores o entidades públicas que otorgan los permisos, en los casos de demora en el trámite y autorización de las diferentes autoridades involucradas (municipalidades, PNP, MINSA, bomberos, defensa civil, etc.). El aumento de las personas que profesan otra religión que no sea la católica también es un inconveniente para esta festividad, porque genera mucha disconformidad y protesta de parte de sectas que, en muchas oportunidades, buscan impedir o alterar el orden en la procesión; vinculado a esto se examinó la falta de ayuda de algunas comunas, esto es un factor importante porque ayudaría mucho al libre tránsito de las personas para poder apreciar la festividad con mayor facilidad.

Por otro lado, así como se sopeso considerar como oportunidad al turrón de doña Pepa, hay que mencionar que como amenaza esta , en ocasiones, la mala manipulación de este alimento, sobre todo por parte de las degustadoras, quienes permiten que las personas cojan con la mano el producto, y que lo manoseen, infectando o contaminando los demás.

Haciendo un paralelo con la investigación realizada por Quevedo (2012), en la cual realiza una propuesta para el rescate de la festividad en honor a San Juan, se menciona que el estudio e investigación que ha realizado, ha explicado la situación con respecto al turismo de la fiesta de San Juan, bajo la perspectiva de que es un turismo con características tradicional y estrechamente vinculado al turismo cultural; esto gracias al análisis del diagnóstico situacional, plasmado en la matriz FODA, el cual le permitió definir los factores internos y externos de esta celebración, señalando que se puede realizar un amplio abanico de actividades culturales, de comercio, ocio,

fiesta y de espiritualidad en relación a ella; y al igual que en el presente trabajo de investigación, el análisis del entorno ha permitido determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la celebración de la festividad del Señor de los Milagros.

5.1.3. Objetivo a largo plazo

En lo que respecta a los objetivos a largo plazo planteados por los entrevistados, ellos resaltaron que si bien es solo en Octubre que se lleva a cabo, habría que promoverse un tipo de turismo religioso, como se hace en otros países, que incluya en los paquetes turísticos visitas guiadas al Monasterio, museo y otras iglesias; vinculándolo con otros puntos de atracción, como es el caso de la gastronomía. Por otro lado mencionaron que se deberían crear circuitos turísticos donde se incluya la visita a museos de la Lima Cuadrada también, donde se incluya además la peregrinación en el recorrido procesional, crear rutas gastronómicas, donde se ofrezcan a los visitantes parte de la comida Limeña, e impulsar la información a través de todos los medios disponibles, indicando este mes como destino turístico.

El Señor de los Milagros es un patrimonio Nacional, en consecuencia, como otro de los objetivos, indicaron que las autoridades del Gobierno, a través del ministerio de Cultura, deberían de fomentar este importante hecho a fin de generar mayor comunicación que permita fomentar el turismo interno y externo.

En tal caso, uno de los entrevistados que ejerce de periodista afirmó “una mayor publicidad en cuanto al aporte cultural y económico que brinda esta festividad podría ser una objetivo a fijar” donde se incluya, muy aparte del monasterio y museo, la visita a los comerciantes que realizan los artículos relacionados como velas y demás, que también se les podría enseñar como lo fabrican para que las personas obtengan un ingreso por esa parte y se hagan conocidos.

Finalizando esta parte en particular, con la sugerencia de que se debería establecer feriados en los días de las festividades, porque así el número de asistentes sería mayor, ya que no tendrían que depender de la voluntad de los jefes para dar los permisos respectivos. Posteriormente indicaron que se debería de estructurar una serie de actividades culturales y artísticas durante el mes de octubre, para fomentar el turismo a través de ellas, e incorporar en el programa el aspecto gastronómico propio de las festividades del Señor de los Milagros; ya que está muy ligada a la festividad y permite que el interés de las personas sea aún mayor, ya que la cultura peruana está estrechamente ligada a la gastronomía.

En la tesis de Belezaca (2012) “Plan de marketing turístico de la fiesta religiosa del Señor de la Buena Muerte de la parroquia Yangana del Canton Loja”, se define como objetivo a la elaboración de itinerarios turísticos como medio de promoción para su impulse, respaldando los resultados obtenidos de los entrevistados del presente trabajo de investigación, donde señalan que se debe promover algún tipo de turismo religioso que incluya la realización de rutas turísticas relacionadas al tema de investigación, en este caso la celebración del Señor de los Milagros.

5.2. Discusiones de los resultados obtenidos de las observaciones de campo

5.2.1. Atractivo

De acuerdo a las observaciones de campo, el Santuario de las Nazarenas, uno de los atractivos considerados, se encuentra en buen estado, debido a su restauración en los años sesenta y al continuo mantenimiento del que es receptor por parte de las diferentes empresas privadas que con sus donaciones permiten disponer del dinero suficiente para la contratación de arquitectos y restauradores de gran nivel, así como también de sus protectores, quienes constantemente aportan dinero para su manutención. La ventilación es apropiada siempre y cuando el número de personas dentro no sea demasiado, ya que no todas las ventanas están abiertas, pero en un día regular esta debe ser suficiente. La iluminación por el contrario es favorable, al menos en la parte interna, si bien normalmente no encienden todas las luces hasta aproximadamente las 6:00 pm, antes de eso hay luces encendidas, pero no es sino hasta esta hora que se encienden en su totalidad, incluyendo la fachada donde tiene luces Led puestas estratégicamente en algunos puntos lo que le da mayor visibilidad. A todo esto la aglomeración de visitantes en su interior es significativa, ya que al momento de realizar estas observaciones aprecie en repetidas ocasiones que las personas vienen a tomarse fotografías en el patio central, con la iglesia de fondo.

La situación para el museo del Señor de los Milagros es bastante similar, recientemente inaugurado, exhibe en sus instalaciones la historia detrás de la devoción y permite conocer a profundidad los diferentes aspectos que contiene esta multitudinaria celebración; con una infraestructura en buen estado, que tiene capacidad para regular cantidad de personas, cincuenta nada menos, y que cuenta con la presencia continua de 2 guías para la realización de los recorridos por sus salas. La iluminación dentro de esta es apropiada, de acuerdo a la condición de los artículos que ahí se muestran y que permiten la apreciación de las vitrinas con sus singulares contenidos, complementándose con la ventilación adecuada, que mantiene fresco el ambiente y protege los lienzos expuestos.

El lienzo del Señor de los Milagros, también tomado en cuenta como un atractivo, que pesa alrededor de dos toneladas y está hecho en oro y plata, donde su base está elaborada en madera, pero sus ornamentos a base de oro y plata, que hacen referencia a los rayos del sol, y porta escudos de la municipalidad y otras entidades que les fue donados, se encuentra en buen estado, esto gracias a que todos los años personal de las monjas se encargan de pulirla para que la plata y el oro resalten; y el lienzo es revisado por restauradores para verificar que no presente daño alguno, y si ese fuera el caso restaurarlo prontamente.

5.2.2. Infraestructura

En lo que respecta a la accesibilidad, para acceder al atractivo es muy sencillo; en primer lugar se tiene al servicio del metropolitano, otra vía de acceso es por el corredor azul, y por ultimo está el servicio vehicular privado, el cual tiene las avenidas Tacna, Wilson y emancipación; así como los jirones Chancay, Huancavelica, Ica y Callao. La zona es tranquila para caminar en las mañanas, mientras que por las noches es un poco más peligrosa, sin embargo es bastante transitada, así que para un caso de robo ya es más imprudencia que otra cosa. El estado de las pistas no es el indicado, si bien la vía del metropolitano es relativamente buena, las pistas del tránsito vehicular público y privado no, ya que presentan “baches” cada cierto tramo; por otro lado no hay ciclovía lo que indica que solo es tránsito vehicular, lo que genera contaminación por la gasolina, de igual forma hay contaminación por los residuos orgánicos que dejan las personas al pasar o al ser arrojadas por carros, la cual se acumula en los filos de las veredas y en plena pista. No solo hay la presencia de desperdicios, sino que también hay residuos de orina, lo que genera se formen charcos y de mal aspecto y olor. Si bien el atractivo en si esta cuidado las rutas de acceso no y todo ello es necesario a tener en cuenta para desarrollar el turismo.

Otro punto a considerar es si se cuenta con servicios básicos, y al dirigirme al atractivo se pudo apreciar con claridad que el atractivo no cuenta con baño público, sin embargo si presenta luz, agua y desagüe; y dentro de las instalaciones del museo si se cuenta con este servicio, pero uno no puede acceder a él a menos que se pague el ingreso al museo.

Continuando con el estudio, no la hay de ningún tipo de señalización que me indique como llegar al atractivo; sin embargo dentro de este si hay señalización. Cabe mencionar que este quizás no sea necesario ya que durante el mes de octubre todos los postes son vestidos con afiches en mención al Señor de los Milagros y se colocan gigantografías en edificios en plena Av. Tacna haciendo alusión a la festividad. En todo caso dentro del atractivo si hay señalación para el museo, en convento, entre otros.

5.2.3. Planta turística

En cuanto a los establecimientos de hospedaje, el más cercano es el hotel San Agustín Riviera y un hospedaje, categorizado como hostel llamado Roma, en el jirón de Ica; durante el mes de octubre los residentes del edificio ubicado frente al monasterio alquilan habitaciones, de los cuales aquellos que se encuentran en pisos elevados cobran más caro por la visión que ofrecen, dato que fue recogido a través de las vendedoras de turrón San José, ubicadas en los alrededores. Tanto el hostel como el Hotel Riviera presentan una infraestructura adecuada, cada uno según su categoría, donde el servicio es bueno y los precios varían de acuerdo a la habitación reservada; sin embargo, para el caso de los cuartos que alquilan las personas que viven frente al atractivo no podría afirmar nada, mayormente quienes optan por este lugar solo lo hacen por la visión que ofrece y es solamente al momento en que se desplaza la procesión, mas no se quedan a pernoctar y consultando con una vecina de otro edificio, ella señala que en si no es nada del otro mundo y que los cuartos son pequeños con camas de 1½ plaza; pero reitero que no puede afirmar nada porque la señora bien me puede estar diciendo la verdad como no.

Para el caso de los restaurantes estos no son tan escasos como los hoteles; frente al atractivo hay un chifa, si bien sus precios son módicos, la infraestructura no parece ser buena, la iluminación es baja y el ambiente en si no invita a ingresar, mas no puedo opinar que tal será la comida, ya que a pesar de haber preguntado a algunos vendedores, estos no han probado sus platos. Otro restaurante es un Rocky's ubicado a una cuadra en el jirón Callao, esta pollería es conocida y su atención no es mala, por el contrario, en comparación con el chifa este si es más adecuado para los comensales, sin embargo no se da abasto para atender a todos los que ingresan, ya que si bien tiene dos pisos, aun así el número de personas que ingresan sobrepasan la cantidad de mesas, lo mismo sucede con el número de personal, de igual modo la gente prefiere esperar antes que ir a otro sitio, lo cual se puede deber al precio que ofrecen, ya que en el jirón Ica, actualmente en boulevard, han abierto nuevos locales, pero los precios son un poco más elevados. Al costado del Museo, entre el cruce de los jirones Chancay y Huancavelica hay un pequeño local que lleva por nombre "El Chinito" y durante todo el día está abierto, ofreciendo desde desayuno hasta lonche; los precios son relativamente accesibles pero es más como un sitio de paso ya que solo cuenta con 10 mesas para 4 personas. Estos lugares son las más cercanos y los que presentan precios regulares; pero si tomamos en cuenta abrir un poco más el perímetro, en el jirón Cañete se encuentra uno de los mejores restaurantes de Lima, el 550, el cual presenta un ambiente idóneo para el comensal, pero los precios son un poco más elevados, ente veinte y treinta soles. Ahora no solo están los

restaurantes con locales propios, en el jirón Huancavelica está el mercado “La Aurora” donde también se ofrecen menús diariamente.

Lo más común y lo que está en su mayoría relacionado a las actividades procesionales y a la esencia del señor de los milagros es el turrón de doña pepa, los anticuchos y picarones, así como la mazamorra morada; los cuales están cerca al perímetro del atractivo. Para el caso de los turrones estos los podemos encontrar en plena Av. Tacna y ocupan casi 2 cuadras de esta, teniendo como particularidad el hecho de ofrecer, mediante degustadoras, su producto y “jalar” gente, sin embargo muchos no compran pero si prueban en cada uno de los puestos, lo cuales están abiertos de 10:00 am hasta las 10:00 pm y en cualquier fecha del año, pero su horario se amplía en el mes de octubre, que es cuando más acogida tienen. Para los anticuchos y picarones, estos son ofrecidos en puestos ambulatorios colocados en la Av. Emancipación, pero nuevamente en octubre amplían su horario llegando a permanecer desde las 4:00 pm hasta las 11:00 de la noche. Las mazamorras y otros postres limeños, típicos también de la celebración, se encuentran en puestos ambulatorios, pero estos son más escasos en comparación a los anteriores.

La venta de artículos relacionados al Señor de los Milagros como velas, hábitos y detentes se pueden encontrar a los alrededores del atractivo y en diferentes puestos o establecimientos; los precios son similares y estos sitios se encuentran todo el año, pero les surge competencia cuando sale la procesión ya que los ambulantes están a la orden del día. Haciendo un recuento de cuantos puestos son me dan alrededor de 16 establecimientos, sin contar con el principal, el cual es dirigido por las monjas que resguardan las andas del señor y el cual está ubicado dentro del atractivo hacia el lado derecho. A pesar de haber varios, no parecen tener problemas, porque todos tienen afluencia y es relativamente igual, solo que en diferentes horas.

5.2.4. Superestructura

La Municipalidad de Lima se hace presente solo al momento de la procesión y días previos, porque es esta quien le da el permiso para que se transite por ciertas vías y estas sean cerradas en coordinación con el Ministerio de Transporte, para evitar el tránsito vehicular, y Defensa Civil, el cual durante toda la procesión se encarga de ver la zona por la que esta se desplaza y previene en caso de encontrarse alguna arquitectura a punto de caerse, ya que la procesión transita por los barrios tradicionalistas de Lima y estos son hecho a base de quinchá y adobe, lo cual propicia a su caída y generaría algún desastre, por otro lado socorre en caso de sismo. El otro aporte que realiza es el de poner a disposición ambulancias equipadas para socorrer a los asistentes que están desde que sale la procesión hasta que ingresa. Para este caso esta entidad no puede tener más

intervención puesto que es una festividad religiosa y depende enteramente del arzobispado de lima y para realizar los recorridos es la hermandad la encargada.

5.3. Discusiones de los resultados obtenidos del diagnostico

5.3.1. Diagnostico interno

La matriz EFI o matriz de evaluación del factor interno es la que analiza las fortalezas y debilidades que posee la unidad de análisis o estudio, para determinar de acuerdo a la asignación de un puntaje, si estas están siendo aprovechadas o no, según Fred David (2013) en su libro “Conceptos de la Administración Estratégica”, donde indica que los puntajes de valor muy por debajo de 2.5 caracteriza una posición débil internamente, mientras que los puntajes muy por arriba de 2.5 indican una posición interna sólida. El resultado que se obtuvo fue de 2.59, lo que significa que tiene una posición interna sólida, como se menciona anteriormente. Este número fue hallado a través del análisis y la ponderación de cada uno de los factores encontrados y analizados teniendo en cuenta que 4 y 3 es para fortalezas, 4 si es fortaleza mayor y 3 si es fortaleza menor; mientras que para debilidades es 2 y 1, 2 para debilidad menor y 1 para debilidad mayor.

5.3.2. Diagnóstico externo

La matriz EFE o matriz de evaluación del factor externo es la que analiza las oportunidades y amenazas que posee la unidad de análisis o estudio, para determinar de acuerdo a la asignación de un valor, si estas están siendo utilizadas favorablemente o no, dependiendo sea el caso. Fred David (2013) recalca que las oportunidades reciben valores más altos que las amenazas, pero éstas pueden recibir también valores altos si son demasiado adversas o severas; y que se debe asignar una clasificación de uno a cuatro a cada factor externo clave para indicar con cuánta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde cuatro corresponde a la respuesta es excelente, tres a la respuesta está por arriba del promedio, dos a la respuesta es de nivel promedio y uno a la respuesta es deficiente. El resultado obtenido fue de 2.61, lo que significa que se están aprovechando las oportunidades y se evitan las amenazas, puesto que un puntaje de valor ponderado mayor a 2.5 indica que se responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en su sector; en otras palabras, las estrategias aprovechan en forma eficaz las oportunidades existentes y reducen al mínimo los efectos adversos de las amenazas; mientras que por el contrario un puntaje menor significa que las estrategias no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas externas.

5.4. Discusión de los resultados de creación, evaluación y selección de la estrategia

5.4.1. Creación de la estrategia

Para la creación de la estrategia se requiere de la elaboración de la matriz FODA, la cual es una herramienta de ajuste importante que ayuda a formular cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas, las estrategias DO tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas, las estrategias FA usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas, y por ultimo las estrategias DA que son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. (David, 2013, p.200)

En base a esto es que se realizan las estrategias, dentro de las cuales se pueden mencionar algunas como la implementación de rutas turísticas para aprovechar la popularidad que tiene la festividad e impulsar el turismo, otra seria realizar conferencias donde se muestre la trascendencia que tiene esta festividad para que los medio la difundan. La elaboración de folletos para captar a todas las personas que asisten es otra estrategia, así como elaborar ferias en conjunto con la municipalidad para mostrar el aporte cultural que trae consigo esta celebración.

5.4.2. Selección de estrategia

De acuerdo a los resultados obtenidos en la matriz, la estrategia de mayor puntuación fue la numero 1 o la estrategia FO, que busca reforzar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades y por tal motivo es que al aplicarla, el resultado será solucionar el problema planteado y alcanzar el objetivo que no es sino aumentar el número de personas que asisten a la festividad del Señor de los Milagros, pero desde una perspectiva turística, y es que, como se ha señalado anteriormente en la formulación del problema esta manifestación está más enfocada desde un ángulo antropológico y lo que se busca alcanzar con la elaboración de este trabajo de investigación es enfocarlo desde el ámbito turístico, a través de la implementación de una estrategia. Una vez realizado los cálculos correspondientes y después de haber ponderado cada uno de los factores en relación a cuanto influyen en la estrategia seleccionada, todo indico que la primera opción fue la acertada y a partir de esto es que se resuelve que esta es la que permitirá alcanzar el objetivo, con un total de 5.50, por encima de los 5.37, 4.89 y 5.49 de las estrategias FA, DO y DA respectivamente.

Para este caso la estrategia seleccionada plantea la implementación de una ruta turística para aprovechar la popularidad de la festividad e impulsar el turismo a través de ella; al igual que en la

tesis de Álvarez (2006) “Plan estratégico para el desarrollo del turismo de aventura en Lunahuaná 2006-2011” en la cual se determina que se debe desarrollar cada año nuevas rutas de deportes de aventura con diferentes grados de dificultad; y aunque sean dos tipos de turismo diferentes, la estrategia es la misma, solo que cada una en su especialidad, reforzando la idea de la estrategia escogida.

VI. CONCLUSIONES

- Determinar el diagnóstico situacional de la festividad del Señor de los Milagros de Nazarenas dentro del marco turístico, 2015.

Para concluir, de acuerdo al diagnóstico situacional interno, la festividad del Señor de los Milagros reúne las condiciones necesarias para realizar un turismo adecuado, tal como se pudo apreciar en los resultados que se obtuvieron en la matriz EFI, simplemente falta impulsar actividades que la complementen y se repotencien algunas debilidades para una situación más favorable.

Por el lado de la evaluación del diagnóstico externo, existen muchas oportunidades que la festividad del Señor de los Milagros puede aprovechar, pero al mismo tiempo existen amenazas que también pueden perjudicarla, y que tiene que reducir, de lo contrario la situación actual en la que se encuentra no va a mejorar, y no se podrá alcanzar un turismo apropiado.

- Proponer el objetivo a largo plazo en materia turística para la festividad del Señor de los Milagros de nazarenas.

En relación a la propuesta del objetivo a largo este sería implementar actividades que permitan la difusión de la festividad del Señor de los Milagros dentro del marco turístico, para contribuir a su desarrollo, lo que permitirá fortalecer las costumbres y tradiciones en Lima al 31 de diciembre del 2017.

- Evaluar cuáles son las alternativas de estrategia para impulsar la festividad del Señor de los Milagros de Nazarenas dentro del marco turístico.

Por ultimo en cuanto a la evaluación de las alternativas de estrategia se pudo concluir que de las cuatro alternativas que se plantearon en la matriz FODA, se llegó a elegir la estrategia FO, fortalezas y oportunidades, ya que es la más adecuada porque con su aplicación se estaría dando solución al problema planteado en la formulación del trabajo de investigación.

VII. RECOMENDACIONES

- Después de haber concluido el presente trabajo de investigaciones, la primera recomendación propuesta es implementar la estrategia seleccionada a través del diagnóstico y posterior análisis de las matrices, donde menciona que la estrategia apropiada es la de incrementar el número de visitantes a través de la promoción del turismo religioso realizando rutas turísticas que incluyan no solo la participación de las personas durante la procesión, sino complementarla con una visita guiada al museo del Señor de los Milagros para que puedan conocer su historia, el monasterio para que aprecien donde se guarda todo el año y las actividades que realizan las monjas para su preservación, así como apreciar la

arquitectura y el arte que ahí se encuentra; acoplar a todo esto la visita a los puestos de turrón ubicados frente al atractivo y en uno de ellos entren a la sala donde lo producen para que aprecien como se elabora y ellos participen de su producción; finalizando con la compra de artesanías donde también podrán apreciar cómo se elaboran y se les otorgue un recuerdo. Una vez puesta en escena esto permitirá impulsar la festividad del Señor de los Milagros dentro del marco turístico.

- Seguidamente otra recomendación a realizar sería realizar una charla de difusión acerca de los pormenores de la implementación de la estrategia, para que de este modo las personas involucradas tengan conocimiento sobre lo que conlleva su aplicación; haciéndolas participes durante todo el proceso de manera que sepan cuan importantes es su aporte.
- Para finalizar, buscar recursos financieros a través del dialogo y participación monetaria de los dueños del museo del Señor de los Milagros, debido a que en este caso en particular la municipalidad de Lima no tiene jurisdicción, por lo tanto dentro de su presupuesto dedicado para las actividades culturales no se encuentra incluido esta celebración, de modo que sería complicado que deseen donar dinero, que es probable no dispongan; sin embargo el encargado de esta manifestación es el Arzobispado de Lima, que tiene por protectores a los dueños del museo, es por tal que son ellos a los cuales se puede acudir para que otorguen parte del dinero necesario para la aplicación de la estrategia; junto con el apoyo de los negocios aledaños y que son los beneficiados para que el presupuesto sea el adecuado.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Acerenza, M. (2012). Conceptualización, origen y evolución del turismo. México D.F.: Trillas.

Altair. (2011). La elaboración del Plan Estratégico. Valencia: Eco3 Colecciones. Recuperado de: <http://www.altair-consultores.com/content/la-elaboraci%C3%B3n-del-plan-estrat%C3%A9gico>

Álvarez, M., Aparicio, M., Becerra, S. y Ruiz, J. (2006). Plan estratégico para el desarrollo del turismo de aventura en Lunahuaná 2006-2011. (Tesis Postgrado). Universidad Pontificia Católica del Perú, Lima.

Anuario Pontificio. (2014). El número de católicos en el mundo crece en 14 millones en un solo año. Madrid: Anuario Pontificio. Recuperado de http://www.teinteresa.es/religion/numero-catolicos-alcanzo-millones-Vaticano_0_1133288885.html

Armijo, M. (2011). Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Buenos Aires.

Aulet, S., & Hakobyan, K. (2011). Turismo Religioso y Espacios Sagrados: Una propuesta para los Santuarios de Catalunya. Revista Iberoamericana de Turismo – RITUR, 1(1), 63 – 82. Recuperado de: <http://www.seer.ufal.br/index.php/ritur>

Belezaca, E. (2012). Plan de marketing turístico de la fiesta religiosa del Señor de la Buena Muerte de la parroquia Yungana del Canton Loja. (Tesis Pregrado). Universidad de Loja, Ecuador.

Carreto, J. (2008). ¿Qué es estrategia? Recuperado de: <http://planeacion-estrategica.blogspot.pe/2008/07/qu-es-estrategia.html>

D' Alessio, F. (2013). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. (2a.ed.). México: Pearson Education. Universidad Pontificia Católica del Perú.

David, F. (2013). Conceptos de Administración Estratégica. (14va. ed.). México: Pearson Educación, Inc.

Dess, G. y Lumpkin, G. (2003). Dirección estratégica. Creando ventajas competitivas. España: Editorial McGraw Hill.

Echevarría, E. (2004). Práctica y vida religiosa de los cargadores del Señor de los Milagros. (Tesis Pregrado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.

El Comercio. (2012, 9 de agosto). El Perú es el noveno país más religioso del mundo. Recuperado de <http://elcomercio.pe/mundo/actualidad/peru-noveno-pais-mas-religioso-mundo-noticia-1453498>

Hermanidad de Señor de los Milagros de Santiago de Chile. (2012, 27 de Octubre). Historia de la imagen del Señor de los Milagros. Nazarenas. (3), p. 4.

Hermanidad de Señor de los Milagros de Santiago de Chile. (2012, 27 de Octubre). Alianza Lima cambia su camiseta por la fe en el señor. Nazarenas. (3), p. 47.

Hermanidad de Señor de los Milagros de Santiago de Chile. (2011, 22 de Octubre). Fe y comercio conviven en las afueras de las Nazarenas de Lima. Nazarenas. (2), p. 48.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. (5a. ed.). México D.F.: McGraw-Hill

Johnson, J., Scholes, K. y Whittington, R. (2008). Dirección estratégica.(7ma ed.).España: Pearson Education.

Llinas-Audet, X., Giroto, M. y Sole, F. (2011). La dirección estratégica universitaria y la eficacia de las herramientas de gestión: el caso de las universidades españolas. Barcelona: Universitat Politècnica de Catalunya. Recuperado de: <http://www.mecd.gob.es/dctm/revista-de-educacion/articulosre355/re35502.pdf?documentId=0901e72b812026ec>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2015). Conceptos fundamentales del Turismo. Lima: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Recuperado de: http://www.mincetur.gob.pe/TURISMO/Producto_turistico/Fit/fit/Guias/Amazonas.pdf

Ministerio de Cultura. (2015). Festividad del señor de los Milagros. Lima: Ministerio de Cultura. Recuperado de <http://www.cultura.gob.pe/sites/default/files/Kit-flash/MENU.swf>

Ministerio de Cultura. (2012). Manual del defensor del patrimonio cultural. (1). Recuperado de: https://mowlac.files.wordpress.com/2012/05/manual-del-defensor-del-patrimonio-cultural_peru.pdf

Municipalidad de Lima. (2015). Lima. Lima: Municipalidad de Lima. Recuperado de <http://www.munlima.gob.pe/lima>

Parreño, J. y Domínguez, J. (2012). Análisis y planificación turística del territorio. Gran Canaria: Universidad de las Palmas de Gran Canaria.

Quevedo, L. (2012). Propuesta para el rescate de la identidad de la fiesta religiosa en honor a San Juan de la parroquia de Catacocha Canton Paltas. (Tesis Pregrado). Universidad de Loja, Ecuador.

Sainz, J. (2012). El Plan Estratégico en la Práctica. (3ª. ed.). Madrid: ESIC. Recuperado de: https://books.google.com.pe/books?id=HsMAOWIPO4oC&pg=PA31&source=gbs_toc_r&cad=3#v=onepage&q&f=false

Sotomayor, R., Caba, L., & Zenteno, L. (20014). Revalorización turística del patrimonio eclesiástico. *Ciencias Sociales Handbooks*, 315-316. Recuperado de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4889764>

Swisscontact. (2014). Manual para la planificación de productos turísticos. (1). Recuperado de: <http://web01.swisscontact.vserver.apexis.ch/fileadmin/documents/Peru/4.pdf>

Universidad Nacional mayor de San Marcos. (2007). Fundación de Lima. Lima: Universidad nacional Mayor de San Marcos. Recuperado de: http://sisbib.unmsm.edu.pe/exposiciones/fundlima/fundacion/fundacion_lima.htm

Valdez, A. (2012). Plan de desarrollo ecoturístico para el centro poblado rural Quebrada Verde, distrito de Pachacamac – Lima. (Tesis Magister). Lima, Perú, Universidad Nacional Agraria La Molina.

Valdez, A. (2014). Conceptos básicos sobre el Ecoturismo y su gestión. Un enfoque peruano. (1ra ed.). Lima: FS Editores sac

ANEXOS

ANEXO N° 1: Enfoque analítico para la formulación de la estrategia

<u>ETAPA 1: LA ETAPA DE APORTACION DE INFORMACION</u>				
Matriz de evaluación del factor externo (EFE)		Matriz de perfil Competitivo (MPC)	Matriz de evaluación del factor interno (EFI)	
<u>ETAPA 2: LA ETAPA DE AJUSTE</u>				
Matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA)	Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA)	Matriz del Boston ConsultingGroup (BCG)	Matriz interna y externa (IE)	Matriz de la estrategia principal
<u>ETAPA 3: LA ETAPA DE DECISION</u>				
Matriz de la planificación estratégica cuantitativa (MPEC)				

Fuente: David (2013)

ANEXO N° 2: Matriz de evaluación del factor externo

Factores externos claves	Valor	Clasificación	Valor ponderado
Oportunidades			
Amenazas			
Total			

Fuente: David (2013)

ANEXO N° 3: Matriz de evaluación del factor interno

Factores internos claves	Valor	Clasificación	Valor ponderado
Fortalezas			
Debilidades			
Total			

Fuente: David (2013)

ANEXO N° 4: Matriz FODA

	FORTALEZAS: F	DEBILIDADES: D
	1. 2. 3. 4. 5. 6. Lista de fortalezas 7. 8. 9. 10.	1. 2. 3. 4. 5. 6. Lista de debilidades 7. 8. 9. 10.
Dejar siempre en blanco		
OPORTUNIDADES: O	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. 2. 3. 4. 5. Lista de oportunidades 6. 7. 8. 9. 10.	1. 2. 3. 4. Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades 5. 6. 7. 8. 9. 10.	1. 2. 3. 4. Superar las debilidades al aprovechar las oportunidades 5. 6. 7. 8. 9. 10.
AMENAZAS: A	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. 2. 3. 4. 5. 6. Lista de amenazas 7. 8. 9. 10.	1. 2. 3. 4. 5. Utilizarlas fortalezas para evitar las amenazas 6. 7. 8. 9. 10.	1. 2. 3. 4. 5. Reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas 6. 7. 8. 9. 10.

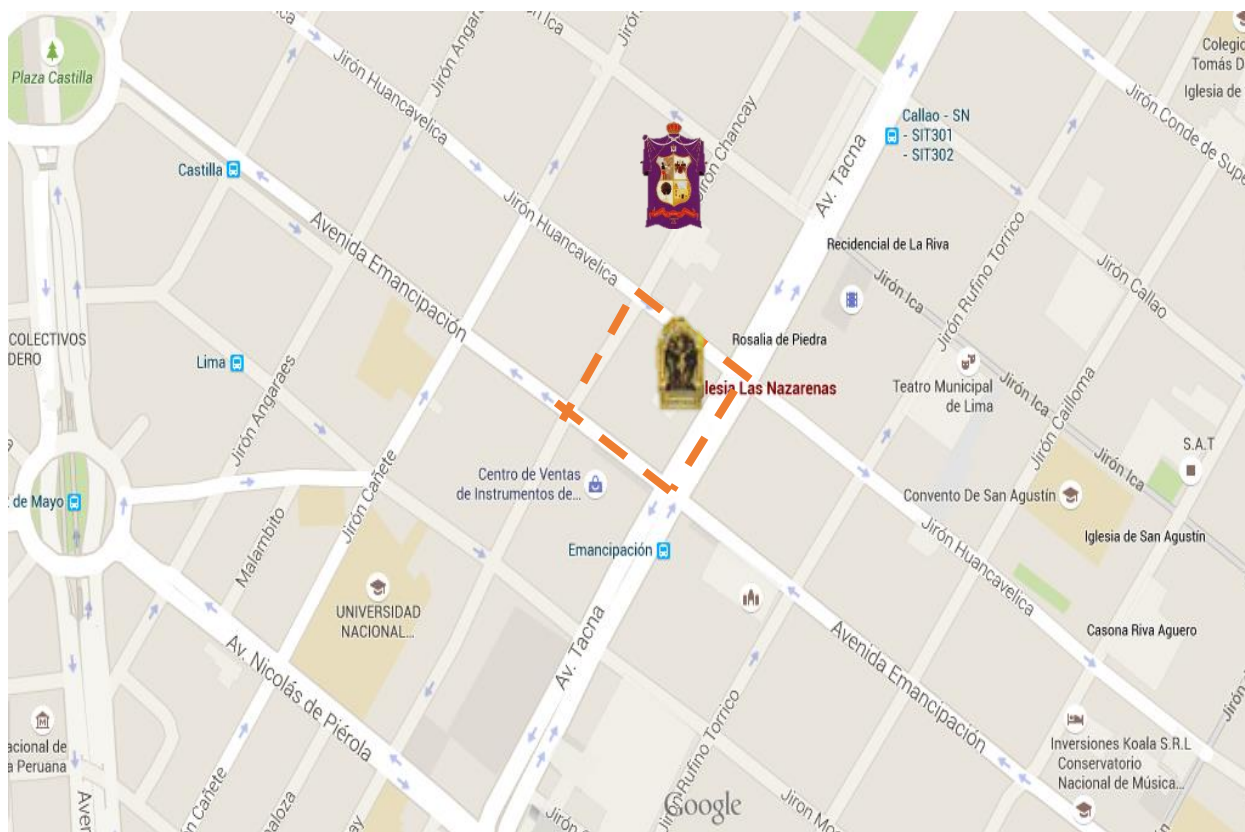
Fuente: David (2013)

ANEXO N° 5: Matriz de planeación estratégica

		Opción A		Opción B		Opción C	
Fortalezas y Debilidades Oportunidades y Amenazas	Ponderado	Valuación	Total	Valuación	Total	Valuación	Total
Total							

Fuente: David (2013)

ANEXO N° 6: Escenario de estudio



Fuente: Elaboración propia



Hermandad del Señor de los Milagros



Monasterio de las Nazarenas



Área de estudio



GUÍA DE ENTREVISTA

Objetivo: Determinar cuál estrategia sería la más adecuada para impulsar la festividad del Señor de los Milagros de Nazarenas dentro del marco turístico.

Lugar:

Nombre o empresa:

Ocupación:

Cuestionario:

- **¿Cuáles cree usted que son las fortalezas de la celebración del Señor de los Milagros con respecto a la del Señor de Ayabaca?**
¿Cuáles cree usted que son los puntos a favor que presenta la celebración del señor de los Milagros en comparación con otras festividades?
- **¿Cuáles son las principales debilidades que presenta la celebración del Señor de los Milagros en comparación con la del Señor de Ayabaca?**
¿Cuáles son los principales puntos en contra que presenta la celebración del Señor de los Milagros en comparación con otras celebridades?
- **¿Qué oportunidades cree usted que existe en el entorno que beneficiaría a la celebración del Señor de los Milagros?**
¿Qué cosas en el entorno se podrían aprovechar para que la festividad del Señor de los Milagros sea mejor?
- **¿Qué amenazas cree que existe que puedan afectar la celebración del Señor de los Milagros?**
¿Qué cosas en el entorno impedirían que se llevara a cabo la festividad del Señor de los Milagros de manera satisfactoria?

- **¿Qué objetivo a largo plazo propondría usted para la celebración del Señor de los Milagros en materia turística?**

¿Qué se podría hacer para que se lleve a cabo el turismo a través de la festividad del Señor de los Milagros?

Perfil (para romper el hielo):

- Motivación para acudir a la procesión.
- Actividades en las cuales participa durante el mes de octubre.

Herramientas:

- Grabadora y block de notas.

Coordinación: Toda entrevista será previamente coordinada con el entrevistado para que de esta manera se lleve a cabo de forma satisfactoria.



GUIA DE OBSERVACION

Objetivo: Determinar cuál estrategia sería la más adecuada para impulsar la festividad del Señor de los Milagros de Nazarenas dentro del marco turístico.

1. Situación de atractivo

2. Situación de infraestructura

2.1. Accesibilidad

2.2. Servicios básicos

2.3. Señalización

3. Situación de planta turística

3.1. Establecimientos de hospedaje

3.2. Restaurantes y gastronomía

3.3. Artículos y souvenir

4. Situación superestructura

4.1. Municipalidad de Lima

ANEXO N° 9: Validaciones de instrumento



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN EN TURISMO Y HOTELERÍA

TABLA DE EVALUACIÓN DE EXPERTOS

Lima, 25 de Mayo del 2015

Apellido y nombres del experto: PEREZ-PAJHA LLANO CARMEN

DNI: 09903164 Teléfono: 940351786

Título/grados: LC EDUCACIÓN LETRAS Y HUMANIDADES

Cargo e institución en que labora: DOCENTE

Mediante la tabla de evaluación de expertos, usted tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con "X" en cada una de las celdas.

	ITEM	INACEPTABLE					ACEPTABLE					OBSERVACIONES	
		0	10	20	30	40	50	60	70	80	90		100
1	¿El instrumento de recolección de datos está formulado con lenguaje apropiado y comprensible?											X	
2	¿El instrumento de recolección de datos guarda relación con el título de la investigación?											X	
3	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?										X		
4	¿Las preguntas del instrumento de recolección de datos se sostienen en un marco teórico?											X	
5	¿Las preguntas del instrumento de recolección de datos se sostienen en antecedentes relacionados con el tema?										X		
6	¿el diseño del instrumento de recolección de datos facilitará el análisis y el procesamiento de los datos?											X	
7	¿El instrumento de recolección de datos tiene una presentación ordenada?											X	
8	¿El instrumento guarda relación con el avance de la ciencia y la tecnología?											X	

Promedio de valoración: 97.5

FIRMA DEL EXPERTO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN EN TURISMO Y HOTELERÍA
TABLA DE EVALUACIÓN DE EXPERTOS

 Lima, 28 de Mayo del 2015

 Apellido y nombres del experto: Salvador García, Claudio Dario

 DNI: 40910480 Teléfono: 993 808689

 Título/grados: Maestría en Decano Universitario

 Cargo e institución en que labora: Docente - Universidad Cesar Vallejo

Mediante la tabla de evaluación de expertos, usted tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con "x" en cada una de las celdas.

	ITEM	INACEPTABLE					ACEPTABLE					OBSERVACIONES	
		0	10	20	30	40	50	60	70	80	90		100
1	¿El instrumento de recolección de datos está formulado con lenguaje apropiado y comprensible?										X		
2	¿El instrumento de recolección de datos guarda relación con el título de la investigación?										X		
3	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?										X		
4	¿Las preguntas del instrumento de recolección de datos se sostienen en un marco teórico?										X		
5	¿Las preguntas del instrumento de recolección de datos se sostienen en antecedentes relacionados con el tema?										X		
6	¿el diseño del instrumento de recolección de datos facilitará el análisis y el procesamiento de los datos?										X		
7	¿El instrumento de recolección de datos tiene una presentación ordenada?										X		
8	¿El instrumento guarda relación con el avance de la ciencia y la tecnología?										X		

 Promedio de valoración: 90

 FIRMA DEL EXPERTO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN EN TURISMO Y HOTELERÍA
TABLA DE EVALUACIÓN DE EXPERTOS

 Lima, 23 DE JUNIO del 2015

 Apellido y nombres del experto: ARAGON ORTEGA PATRICIA

 DNI: 07453463 Teléfono: 961821414

 Título/grados: LIC. TURISMO Y HOTELERÍA

 Cargo e institución en que labora: DOCENTE

Mediante la tabla de evaluación de expertos, usted tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con "x" en cada una de las celdas.

	ITEM	INACEPTABLE					ACEPTABLE					OBSERVACIONES	
		0	10	20	30	40	50	60	70	80	90		100
1	¿El instrumento de recolección de datos está formulado con lenguaje apropiado y comprensible?										X		
2	¿El instrumento de recolección de datos guarda relación con el título de la investigación?											X	
3	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?											X	
4	¿Las preguntas del instrumento de recolección de datos se sostienen en un marco teórico?											X	
5	¿Las preguntas del instrumento de recolección de datos se sostienen en antecedentes relacionados con el tema?											X	
6	¿el diseño del instrumento de recolección de datos facilitará el análisis y el procesamiento de los datos?											X	
7	¿El instrumento de recolección de datos tiene una presentación ordenada?											X	
8	¿El instrumento guarda relación con el avance de la ciencia y la tecnología?											X	

 Promedio de valoración: 98.75

 FIRMA DEL EXPERTO

Anexo N° 10: Misceláneas



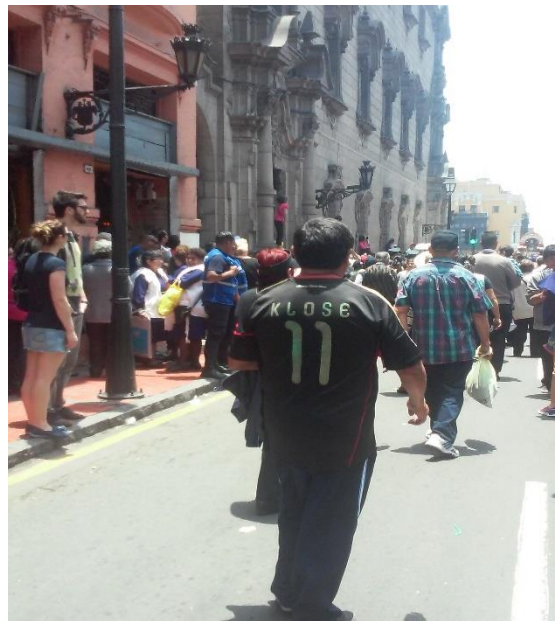
Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Concurrencia de personas...

Movimiento comercial...



Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Medios de comunicación y autoridades...



Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia



Fuente: Municipalidad de Lima (2015)



20,796 Me gusta 421 comentarios

Fuente: Marca Perú (2015)